



บทที่ 2

ข้อสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ อาจเกิดขึ้นได้ในตัวบุคคลเดียวกัน หรือเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคลกับกลุ่มหรือองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ในกรณีเดียวกันคือจุดประสงค์ของแต่ละฝ่ายไม่สอดคล้องกันหรือไม่อาจตกลงกันได้ องค์การเป็นที่รวมของคนที่จะร่วมกันดำเนินงานบางอย่างโดยวิธีหนึ่งหรือหลายอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้กลไกต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและชดเชยกันคนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การล้มเหลวได้ ถ้ามีความขัดแย้งรุนแรงในองค์การ เพราะองค์การโดยทั่ว ๆ ไปแล้วมักจะมี ความขัดแย้งซ่อนเร้นอยู่เสมอ ในฐานะที่คนเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งแต่ละคนจะมีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือมีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม มีขนบธรรมเนียมประเพณีหรือแบบแผนของการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน มีระดับการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความต้องการ และมีความคาดหวังในชีวิตที่ผิดแผกแตกต่างกัน รวมทั้งการมีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานแตกต่างกันออกไป และต่างก็มีการยึดมั่นในอัตตะเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในสถาบันหรือองค์การ ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล (Individual Conflict) ความขัดแย้งในเป้าหมาย (Goal Conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) ความขัดแย้งในสถานภาพและบทบาท (Status Role Conflict) ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ (Personality Conflict) หรือไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) ความขัดแย้งตามแนวทะแยงมุม (Diagonal Conflict) ฯลฯ ไม่ว่าความขัดแย้งดังกล่าวจะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใดก็ตาม ย่อมถือว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะตัดสินใจดำเนินการในการแก้ไขหรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงานที่ตนดำรงอยู่ จึงกล่าวได้ว่าความขัดแย้ง

เป็นเรื่องของผู้บริหาร (ถวิล เกื้อกุลวงศ์ 2530) การศึกษาเกี่ยวกับกลวิธีในการบริหารความขัดแย้ง จึงมีขอบเขตกว้างขวางมาก

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งคืออะไร ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมายหลายลักษณะแตกต่างกันไป ดังนี้

เอกชัย กัสซพันธ์ (2531) ให้นิยามไว้ว่าความขัดแย้ง (Conflict) คือสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน

ความขัดแย้ง หมายถึง การแทรกสอดซึ่งกันและกันของส่วนต่าง ๆ ขององค์การเหมือนกับ การเสียดทาน ซึ่งแทรกสอดการทำงานอย่างราบรื่นของเครื่องจักร เป็นการขัดข้องในการประสานของชิ้นส่วนต่าง ๆ ซึ่งแทรกสอดประสิทธิภาพของเครื่องจักร March และ Simon (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์ 2530) ให้นิยามความขัดแย้งว่าเป็นการขัดข้องในระบบกลไกมาตรฐานของการตัดสินใจ ความขัดแย้งเป็นเรื่องทำลายการวินิจฉัยสั่งการ (March and Simon 1958) อีกความหมายหนึ่งมีทัศนะว่าความขัดแย้งเป็นหัวใจในนวัตกรรมและการปรับตัวขององค์การ จากทัศนะนี้จึงแปลความหมายความขัดแย้งว่าเป็นคำถามวิกฤติต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันต่อความคิดที่หลากหลายทั่วไป ก่อนนโยบายและวิธีการ ฯลฯ ตัวอย่างเช่นหลังจากทบทวนวรรณกรรม การวินิจฉัยเรื่องการตัดสินใจของกลุ่ม Robbins (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์ 2530) ได้ให้ข้อสังเกตว่าความขัดแย้งที่บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการตระเตรียมปฏิบัติการที่จำเป็นสำหรับความสร้างสรรค์ การขาดความไม่เห็นด้วยอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจของกลุ่ม เท่ากับว่าเป็นการเชื่อเชิญการตัดสินใจที่เลวเข้ามา Robbins (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์ 2530) ได้ให้ทัศนะว่าความล้มเหลวขององค์การเป็นผลมาจากมีการปรองดองมากเกินไป และเขาได้โต้แย้งว่าความขัดแย้งในวงการบริหารระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวและการอยู่รอดขององค์การส่วน Pondy (1967) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่ได้อุบายภาพ Coser (1965) กล่าวว่าความขัดแย้งทำให้สังคมดำรงอยู่ได้มีการปรับตัว มีการปรับปรุงใน

ความสัมพันธ์ตลอดจนโครงสร้างด้านสังคม ส่วน Blake Shepard and Mouton (1970) มีแนวความคิดว่า (1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้การตกลงก็ทำไม่ได้ (2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง ได้การตกลงกันก็ทำไม่ได้ (3) ถึงแม้จะมีความขัดแย้ง การตกลงก็เป็นสิ่ง เป็นไปได้

ชโล ธรรมศิริ (2518) ให้ความหมายของความขัดแย้งโดยหน้าที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมาโดยการกระทำ แต่มีที่มาคือความคิดของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกัน มีความแตกต่างกัน ค่านิยมแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ W.H. Schmidt (1974) ที่ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน"

Shaffer และ Sbböben (อ้างในเจริญ โภกสีอำนวยการ) ให้ความหมายว่า "ความขัดแย้งเป็นความเร่งเร้าของความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันอันเกิดจากความต้องการของทั้งสองฝ่าย ไม่อาจมีการเสียสละให้แก่กันและกันได้"

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2522) ให้ความหมาย ของความขัดแย้งในแง่ของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ว่า "ความขัดแย้ง หมายถึงชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน"

James A.P. Stoner (1978) กล่าวว่า "ความขัดแย้งในองค์การ คือความตกลงกันไม่ได้ ระหว่างสมาชิกในองค์การหรือกลุ่ม ตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าขึ้นไป ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่ม จำเป็นต้องร่วมกันในทรัพยากรมีจำกัด หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ (Status) เป้าหมาย (Goals) ค่านิยม (Values) และการรับรู้ (Perception) ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง" สอดคล้องกับความหมายของความขัดแย้งที่ อรุณ รักธรรม (2525) ให้ไว้ว่า "ความขัดแย้งในองค์การ คือความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีจำกัด หรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ทักษะคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกัน ไม่เห็นพ้องกันต่างก็แสดง

ทัศนคติของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง"

Kae H. Chung และ Leon C. Megginson (1981) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นความพยายามต่อสู้ดิ้นรน ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิดและผลประโยชน์หรือคนความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มประสบเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับความพอใจ" ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ (2524) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งในลักษณะที่รวมกันทั้งความขัดแย้ง ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มและความขัดแย้งในตัวบุคคลไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจและเมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่มหรือมากกว่า มีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูลข่าวสารและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ส่วน David W. Johnson และ Frank P. Johnson (1975) กล่าวถึงความขัดแย้งในแง่ของการกีดขวางรบกวนระหว่างกิจกรรมว่า "ความขัดแย้งหมายถึงกิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง กีดขวาง กีดกัน หรือรบกวนกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง กิจกรรมที่ขัดแย้งกันนี้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือระหว่างคนสองกลุ่มก็ได้"

ทศนา แคมมณี (2522) ให้ความหมายไว้ว่า "ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพที่ทำให้คนตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้"

เมื่อพิจารณาความหมายของความขัดแย้งที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้ จึงพอสรุปความหมายของความขัดแย้งอย่างกว้าง ๆ ว่าความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์อย่างหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในสังคม ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกันหรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจและอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถหาข้อยุติเป็นที่พอใจได้ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม บทบาทและหน้าที่ เป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การสื่อความหมายและการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องชัดเจนและโครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสม

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอในสังคม องค์กร และหน่วยงานเมื่อ บุคคลสองฝ่าย สองกลุ่ม หรือมากกว่ามีข้อมูล ความคิดเห็น ค่านิยม การรับรู้ และผลประโยชน์ ไม่สอดคล้องกัน แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งอยู่บนฐานของความเชื่อ 2 ประการ คือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีประโยชน์ต่อองค์กร และความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้น (อรุณ รักธรรม 2521) ซึ่งสอดคล้องกับ Samuel D. Deep (1978) ที่สรุปว่า "ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทั้งในทางสร้างสรรค์หรือเป็นประโยชน์และในทางทำลาย หรือเป็นโทษ ซึ่งใกล้เคียงกับแนวความคิดของ ชลอ ธรรมศิริ (2517) ที่กล่าวถึงข้อดีข้อเสีย ของความขัดแย้งไว้ดังนี้

"ข้อเสียของความขัดแย้ง นักบริหารในอดีตเห็นว่าการขัดแย้ง เป็นสิ่งเลวร้ายและเป็นทางที่นำมาซึ่งความเสื่อมเสีย หรือทำลายหน่วยงานหรือสถาบันให้ทรุดโทรม ส่วนข้อดีของความขัดแย้งก็คือทำให้แต่ละกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกันยิ่งขึ้น มีความพร้อมเพรียงและรวมพลังกันได้เป็นอย่างดี"

William F. Glueck (1977) กล่าวถึงความขัดแย้งโดยมองจากรูปแบบของ องค์กร 3 แบบ คือ องค์กรสมัยใหม่ถือว่าความขัดแย้ง เป็นเรื่องราวธรรมดาและสามารถที่จะจัดการได้ องค์กรแบบผสมถือว่าความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้และยากต่อการจัดการอย่างยิ่ง ส่วนองค์กรแบบโบราณถือว่าความขัดแย้ง เป็นเรื่องผิดปกติธรรมดา และจะต้องหาทางกดไว้ไม่ให้เกิดขึ้น

อรุณ รักธรรม (2520) ให้ความเห็นว่าความขัดแย้งของคนในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คุณและโทษของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับศิลปะของนักบริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น และได้ให้ข้อสรุปถึงผลดี ผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้ คือ

ข้อดี

1. ทำให้เกิดความคิดเห็นแนวทางที่ดีกว่า เห็นอกกว่า
2. เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่เสมอ
3. เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดของตนเองอีกครั้งหนึ่งก็แล้ว

เหมาะสมหรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม

4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อันจะทำให้เกิดความคิดเห็นที่มีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้น

5. เปิดโอกาสให้มนุษย์มีโอกาสตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

ข้อเสีย

1. บางคนทนดูและอยู่ร่วมไม่ได้ จำเป็นต้องหนีออกไปจากหน่วยงานหรือองค์การ

2. ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป

3. บรรยากาศของความเชื่อถือได้ ว่าง้างใจกันจะหมดไป และอาจจะเป็นการต่อสู้
กันด้วยอารมณ์ไร้เหตุผล

4. มีการต่อต้าน ซึ่งอาจจะขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความ
สงบหรือต้องการความร่วมมือทำงานเป็นกลุ่ม

สิริวดี พงษ์พานิช (2519) กล่าวว่า "ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
ตราบไคที่ผลประโยชน์ของคนยัง เกื้อกูลอยู่ ความขัดแย้งจะไม่ปรากฏรุนแรงและแจ่มชัดนัก แต่
ถ้าเมื่อใดผลประโยชน์ขัดกัน ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้"
Mary Parker Follett (อ้างใน อรุณ รักธรรม 2525) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่อง
ของความแตกต่างกันในความคิดเห็น และผลประโยชน์ ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่ดีหรือเลว"
เพราะการแตกต่างในความคิดเห็นอาจทำให้ได้ข้อสรุปใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์
(2524) กล่าวถึงจำนวนและความรุนแรงของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดา
มักเกิดขึ้นอยู่เสมอในทุกหน่วยงานหรือทุกองค์การ จะแตกต่างกันที่จำนวนและความรุนแรงของ
ความขัดแย้งเท่านั้น กล่าวคือถ้าหน่วยงานขนาดใหญ่มีคนทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก สมาชิก
มีภูมิหลังทางการศึกษา มีความเชื่อ ค่านิยมและประสบการณ์ทำงานต่างกันมากเพียงไร จำนวน
ความขัดแย้งและความรุนแรงของปัญหาก็มักจะเกิดขึ้นตามไปด้วย

เทพพนม เมืองแมน ใค้ให้แนวคิดที่ว่าแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนี้มีความสลับ
ซับซ้อนมาก จึงจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบ จึงไม่มีข้อตกลงสากลทั่ว ๆ ไป
เกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง การตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาใน
ลักษณะการประเมินว่าดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา

ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพที่จำเป็นต้องหาคำตอบใน 2 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งควรจะถูกขจัดหรือแก้ไข
2. เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ดังนั้นจึงสมควรที่จะกระตุ้นให้เกิดขึ้น

แต่ภายในขอบเขตที่จำกัดหรือไม่

เพื่อค้นหาคำตอบได้อย่างเหมาะสม แนวคิดดั้งเดิมจะช่วยให้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้มากขึ้น (เทพพนม เมืองแมน, สวิง สุวรรณ 2529)

แนวคิดดั้งเดิม : มนุษยสัมพันธ์ (Old View : Human Relations)

บุคคลส่วนมากได้รับการสอนให้รู้จักคุณค่าของการเข้ากับคนอื่น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในบ้าน โรงเรียน วัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่กำลังมีการพัฒนาในเรื่องของชีวิตซึ่งผลที่ตามมาก็คือ การกลัวต่อการมีความขัดแย้ง ความไม่ตกลงกันหรือการต้องการเป็นปรปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งกลายเป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องมีการกำจัดให้หมดไป ต้องเก็บกดไว้ หรือต้องหลีกเลี่ยงในระยะแรก ๆ นักวิชาการด้านการบริหารได้ยึดสภาพการณ์ว่าความขัดแย้งเป็นการทำลาย และควรจะขจัดไม่ให้มีเหลืออยู่ภายในองค์การ ต่อมาวิธีการดำเนินงานแบบมนุษยสัมพันธ์คงไว้ซึ่งความเชื่อว่าการมีความขัดแย้งชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวของปฏิสัมพันธ์ที่มีระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

แนวคิดใหม่ (New View)

ทัศนคติที่ใหม่กว่า เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นที่พึงปรารถนา และกล่าวว่าควรมีการกระตุ้นให้เกิดขึ้นในปริมาณที่จำกัด ผู้สนับสนุนแนวความคิดแบบนี้คงไว้ซึ่งความเชื่อว่าเป็นเป้าหมายของการบริหารก็คือการให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพ ดังนั้นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์จึงจำเป็นสำหรับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ เพราะเป็นการกระตุ้นความคิดและวิธีการแก้ปัญหาให้มีความสำเร็จของการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและความอยู่รอด

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ

มีองค์ประกอบต่าง ๆ มากมายที่เอื้ออำนวยต่อความขัดแย้งทางองค์การภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทบทวนและย่อสรุปจากวรรณกรรมการศึกษาขัดแย้ง นั้น Miles

(อ้างใน ดวิล เกอกูลวงส์ 2530) ได้ชี้ให้เห็นตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน (Task Interdependence) เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยพื้นฐานแล้วการพึ่งพาในหน้าที่การงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มมีมากขึ้นเท่าใด (นั่นคือเขาต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้นเท่าใด) ความเป็นไปได้ของความขัดแย้งมีมากขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งเป็นเพราะการพึ่งพาในหน้าที่การงานที่มากขึ้น ทำให้ความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ดังนั้นความไม่ตกลงเห็นชอบด้วยในเรื่องเล็กน้อย สามารถขยายใหญ่โตอย่างรวดเร็ว บานปลายเป็นอุบัติเหตุได้
2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ (Status Inconsistencies) ความแตกต่างในระดับสถานะระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม สามารถเอื้ออำนวยในโอกาสสำหรับความขัดแย้งได้ ตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารในองค์การมากมายมีอิทธิพลที่จะเอาเวลาทำงานราชการในแต่ละวันไปทำธุรกิจส่วนตัวและอื่น ๆ ในขณะที่พนักงานเจ้าหน้าที่ไม่ใช่ผู้บริหารไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ เมื่อพิจารณาผลของมันแล้วสามารถที่จะมีผลกระทบต่อทัศนคติเห็นของบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหารเกี่ยวกับนโยบายและความเป็นธรรมทางองค์การอย่างมาก
3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Jurisdictional Ambiguities) ความขัดแย้งอาจปรากฏขึ้นมาจากความไม่ชัดเจนของอำนาจตามกฎหมาย สถานการณ์ซึ่งมีความไม่ชัดเจนว่าเรื่องบางเรื่องใครเป็นผู้รับผิดชอบกันแน่ ตัวอย่าง เช่นเมืองค์การหลายแห่งใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากร โดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่และฝ่ายซึ่งผู้สมัครจะได้รับการบรรจุทำงานในฝ่ายนั้น ผู้ประเมินตัวผู้สมัครสอบแข่งขัน สอดคัดเลือกรู้จักเลือก ทั้งนี้ก็เพราะว่าทั้งสองแผนกต่างเกี่ยวข้องในกระบวนการจ้าง เกิดอะไรขึ้นถ้าแผนกหนึ่งต้องการจ้างบุคคลคนหนึ่ง แต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ต้องการ
4. อุปสรรคการติดต่อสื่อสาร (Communication Obstacles) อุปสรรคต่าง ๆ ของการติดต่อสื่อสารมีศักยภาพอย่างสำคัญสำหรับความขัดแย้ง เมื่อบุคคลคนหนึ่งเข้าใจผิดในข่าวสาร หรือเมื่อข่าวสารข้อมูลถูกยับยั้ง มีอุปสรรคครั้งที่บุคคลคนหนึ่งจะตอบสนองด้วยความรู้สึกกับข้อใจและความโกรธ

5. การพึ่งพาลังทรัพยากรร่วมกัน (Dependence on Common Resource Pools) เมื่อไรก็ตามที่แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่เร้นคัน ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกือบจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นเมื่อทรัพยากรมีจำกัด การเล่นเกมขงกันได้เท่ากับ ศูนย์ (Zero Sum Game) ยังคงมีอยู่ ซึ่งฝ่ายหนึ่งชนะ และแน่นอนว่าอีกฝ่ายหนึ่งแพ้

6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล (Differences in Performance Criteria and Reward Systems) เอื้ออำนวยต่อศักยภาพแห่งความขัดแย้งทางองค์การมากยิ่งขึ้น ในองค์การแห่งหนึ่งกลุ่มต่าง ๆ ถูกประเมินผล และได้รับรางวัล ความสำเร็จและความชอบ โดยใช้เกณฑ์ที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น บุคลากรฝ่ายผลิตมีบ่อยที่ได้รับรางวัล ความสำเร็จและความชอบสำหรับประสิทธิภาพของพวกเขา และประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลผลิตในระยะยาว แต่อีกด้านหนึ่งทางฝ่ายขายได้รับรางวัลความสำเร็จและความชอบบนพื้นฐานของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงการตลาดในระยะสั้น และมีบ่อยที่ยังความเสียหายให้กับประสิทธิภาพการผลิตในระยะยาว ในสถานการณ์เหล่านี้ความขัดแย้งอุบัติขึ้นมาในขณะที่แต่ละหน่วยงานพยายามที่จะให้บรรลุเกณฑ์การปฏิบัติงานของเขา

7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษส่วนตัว (Personal Skills, Abilities and Traits) ต่างก็มีอิทธิพลต่อคุณภาพและลักษณะ ธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความเค้น ความก้าวร้าว ความเป็นเผด็จการของบุคคล และความอดกลั้นต่อความคลุมเคลือ ทั้งหมดนี้ดูเหมือนจะมีอิทธิพลเหนือบุคคล ที่จะต่อสู้รับมือกับความขัดแย้งที่มีศักยภาพได้อย่างไร ที่จริงแล้วคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้อาจจะพิจารณาตัดสินได้อย่างน้อยที่สุดว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร

อุทัย หิรัญโต ได้ชี้ให้เห็นว่ามูลเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. ความคิดเห็น ความคิดเห็นที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้เขาคบค้าสมาคมกันได้ อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่า ถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

2. แนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็น

ด้วยกับวิถีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง

3. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์คือสิ่งที่ทุกคนต้องการหรือความพอใจของแต่ละคน ความขัดแย้งกันเพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัด และเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลประโยชน์ในทาง เศรษฐกิจ และการเมือง

แหล่งที่มาโดยปกติของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มคือความเกี่ยวพันกันในลักษณะงาน (Task Interdependence) ผู้บริหารระดับสูงจึงจำเป็นต้องใช้การประสานงานระหว่าง กิจกรรมของหน่วยงานหรือส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลที่ต้องการความขัดแย้งในเรื่อง ความคิดเห็นหรือการกระทำเกิดขึ้นได้หลายทางในกระบวนการประสานงานของผู้บริหาร เป็นต้นว่าความเกี่ยวพันในลักษณะของงาน (Task Interdependence) ซึ่งข้อขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องมาจากความแตกต่างกันในความคาดหวังของผลการกระทำ ความไม่แน่ชัด หรือความคลุมเครือในงาน (Task Ambiguity) ความกำกวมของงานมักเกิดขึ้นเมื่อองค์การ หรือหน่วยงานกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หรือไม่ก็เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมขององค์การหรือหน่วยงาน ความแตกต่างในลักษณะหรือวิธีการที่ถูกฝึกอบรมมาในการทำงาน (Difference in Work Orientation) การพึ่งพาซึ่งกันและกันในด้านทรัพยากร (Resource interdependence) ระบบการให้รางวัลที่แข่งขันกัน

Warren H. Schmidt (1974) กล่าวถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งไว้หลายประการ สรุปได้ดังนี้ (1) บุคคลมีข้อมูลต่างกัน (2) มีเป้าหมายต่างกัน (3) มีค่านิยมต่างกัน (4) มีความเชื่อต่างกัน (5) มีความคิดเห็นและความรู้ความชำนาญต่างกัน (6) โครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ (7) มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์การ (8) การติดต่อประสานงานที่เน้นเฉพาะ เบื้องบนลงสู่ล่าง (9) พฤติกรรมของบุคคลอันเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์ในองค์การแตกต่างกัน

Richard S. Walton and John M. Dutton (1969) เสนอแหล่งที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการทรัพยากรที่มีจำกัด
2. ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนงานขององค์การ

3. การขึ้นอยู่กับกัน (Interdependence) ของงานภายในองค์การ
4. ความแตกต่างกันระหว่างค่านิยมหรือการรับรู้ระหว่างแผนงานขององค์การ

William P. Anthony (1981) เสนอสาเหตุ (Cause) ของความขัดแย้งไว้ 7 ประการ สรุปได้ดังนี้ (1) บทบาทสับสน (Role ambiguity) ไม่ทราบว่าตนมีบทบาทอย่างไร มีความรับผิดชอบเพียงใด เพราะไม่ได้จำกัดไว้แน่นอน (2) ความแตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจแผ่ (Power) เช่น ผู้บังคับบัญชามักใช้อำนาจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติ ทนความพอใจของคนในขณะที่ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการที่จะทำเช่นนั้น (3) การเปลี่ยนแปลงในความคาดหวัง (4) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพ (5) การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย (6) ความซับซ้อนในการทำงาน และ (7) การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการปฏิบัติงาน

จรรยา สุวรรณทัต (2527) ได้กล่าวว่าการขัดแย้งระหว่างกลุ่มบ่อยครั้งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสำคัญ 2 อย่าง คือ

1. การประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
2. ระบบการควบคุมของหน่วยงานหรือองค์การ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมนั้น มีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งต่อบุคคลและต่อกลุ่มและบุคคลต่อสังคม ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับเหมาะสมก็เหมือนเป็นการกระตุ้นให้เกิดมีเหตุมีผลและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่ถ้าความขัดแย้งมีระดับสูง ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถูกบิดเบือนไป เป็นผลให้การตัดสินใจต่ำ บรรยากาศในการทำงานจะมีแต่ความตึงเครียด (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2530) การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบอันสำคัญของผู้บริหารภายในองค์การหรือสถาบัน

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) กล่าวถึงรูปแบบของความขัดแย้งมี 4 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล เป็นที่ทราบว่าองค์การประกอบด้วยคนที่ทำงานในองค์การ ฉะนั้นความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล ทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญา แนวความคิด และระบบคุณค่า ฯลฯ นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์การ คืองานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอาจเป็นตัวการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแข่งขันชิงทรัพยากร เป็นต้น

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงานราชการก็เช่น การแข่งขันกันเลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะคนทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การอาจไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นและผู้ร่วมปฏิบัติงานอื่น ๆ

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม องค์การประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่พ้นทั้งนี้สาเหตุพื้นฐานสำคัญ 2 ประการก็เนื่องจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารที่ต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การต่อองค์การ จะเห็นได้ชัดในวงการธุรกิจที่มีการแข่งขันกันเพื่อแย่งตลาด แย่งลูกค้า รายได้

สาเหตุของความขัดแย้ง

พรหมราย ทรัพย์ะประภา (2532) ได้ให้ทัศนะว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นจากสาเหตุ (1) ค่านิยมแตกต่างกัน (2) ความคิดเห็นแตกต่างกัน (3) การรับรู้แตกต่างกัน (4) วิธีคิดและแก้ปัญหาต่างกัน (5) เป้าหมายขัดแย้งกัน (6) ความขัดแย้งกันในบทบาทและหน้าที่ (7) การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ (8) ความจำกัดของทรัพยากรในองค์การ

อรุณ รักธรรม (2521) ให้ทัศนะว่า "แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งอยู่บนพื้นฐาน 2 ประการ คือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีประโยชน์ต่อองค์การ และความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรมีให้เกิดขึ้น" ส่วน William R. Glueck กล่าวถึงความขัดแย้งโดยมองจากองค์การ 3 รูปแบบ คือ (1) องค์การสมัยใหม่ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา และสามารถจัดการได้ (2) องค์การแบบผสมถือว่าความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และยากต่อการจัดการอย่างยิ่ง (3) องค์การโบราณถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องผิดปกติธรรมดาจะต้องหาทางกบไว้มิให้เกิดขึ้น

Stephen P. Robbins (1974) ก็ได้มองความขัดแย้งในองค์การเป็น 3 ทักษะ ซึ่งคล้ายคลึงกับ Glueck คือ

1. ทักษะสมัยเดิม เห็นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์การ ปรากฏการณ์ของความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึง ความผิดพลาดบางอย่างที่ปรากฏขึ้นในองค์การ
2. ทักษะด้านพฤติกรรม ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอสำหรับการดำเนินงานของ องค์การ ทักษะนี้มีข้อแนะนำว่าบางครั้งความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่มีประโยชน์เพราะสามารถชี้ให้เห็น ปัญหาและนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ชัดเจนได้ แต่ในขณะเดียวกันทักษะนี้ก็มองความขัดแย้งว่าเป็นอันตราย สำคัญต่อองค์การ และยากที่จะแก้ไขหรือจัดการได้
3. ทักษะสมัยปัจจุบัน เป็นทักษะของนักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ที่มองความ ขัดแย้งในองค์การว่าเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์การทุกรูปแบบ ทักษะนี้ชี้ว่าถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปจะไม่เกิดประโยชน์ เป็นอันตรายต่อบุคคลและเป็น อุปสรรคต่อเป้าหมายขององค์การ แต่ความขัดแย้งบางอย่างก็เป็นสิ่งที่มีประโยชน์และมีความ จำเป็นต่อองค์การ ความขัดแย้งจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง และ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขององค์การเพราะความขัดแย้งจะบอกให้ผู้บริหารทราบว่าควรมีการเปลี่ยนแปลง อะไร จากทักษะนี้หน้าที่ของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่การขจัดหรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง เท่านั้น แต่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้ลดความเป็นผลร้ายลงให้ต่ำที่สุดและให้เพิ่มความเป็นผลดีให้ มากที่สุด

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ (2525) แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท คือยึดเอาสาเหตุ ของความขัดแย้งเป็นหลัก คือ

1. ความขัดแย้งกันทางความคิด (Conflict of Ideas) เกิดจากความแตกต่าง กันในด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความคาดหวังใน บทบาท
2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เกิดจากความ ต้องการที่แตกต่างกัน ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะมาสนองความต้องการและการ แข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน

3. การขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of Personality) หรือ บางที่เรียกกันว่า "ศรีศิลป์ไม่กินกัน" คนบางคนพบกันครั้งแรกถูกโฉลกกันพูดคุยกันได้สนิทสนมรวดเร็ว เหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงกันข้าม พอเห็นหน้าท่าทางก็ไม่ชอบหน้ากันทันที ทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักหรือพูดคุยกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

Fred Luthans (1981) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้างขององค์การ 4 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) ซึ่งอาจมีความขัดแย้งกันหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหน้าที่ (Functional Conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายในองค์การอุตสาหกรรม

3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and Staff Conflict) อาจเป็นผลมาจากบุคคลในหน่วยงานช่วย (Staff personnel) ไม่มีอำนาจที่เป็นทางการมากกว่าหน่วยงานหลัก (Line) ก็ได้

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ (Formal-Informal Conflict) เช่น ปทัสฐาน(norm) ขององค์การตามแบบไม่สอดคล้องกับองค์การนอกแบบ

James A.P. Stoner (1978) กล่าวถึงชนิดของความขัดแย้งในองค์การไว้ 5 ชนิด คือ ความขัดแย้งในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน และความขัดแย้งระหว่างองค์การ Stoner ได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งระหว่างทัศนคติสมัยเดียวกับทัศนคติสมัยปัจจุบัน คือ

ทัศนคติสมัยเดิม

1. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2. ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความผิดพลาดของการบริหารทั้งในด้านการออกแบบ การจัดองค์การ หรือโดยมีผู้ทำให้เกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งทำลายความสัมพันธ์ในองค์การและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี
4. หน้าที่ของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง
5. การปฏิบัติงานในองค์การจะเกิดผลดีจะต้องขจัดความขัดแย้งออกไปให้หมด

ทัศนะสมัยปัจจุบัน

1. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากหลายสาเหตุ ทั้งในด้านโครงสร้างขององค์การ ความแตกต่างในด้านเป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ของบุคคลในด้านต่าง ๆ
3. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี รวมทั้ง เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานหรือยุติความขัดแย้ง เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า
5. การปฏิบัติงานจะบังเกิดผลดีย่อมจะต้องมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

ประกอบ คูปรต์น์ (2523) เสนอลักษณะ ของความขัดแย้ง โดยแบ่งตามการเกิดได้

5 ลักษณะ คือ

1. สภาพความขัดแย้งภายในเอกภาพของแต่ละบุคคล เป็นความขัดแย้งภายในต่อบุคคลคนเดียว
2. สภาพความขัดแย้งภายในตนเอง เป็นผลมาจากความคาดหวังภายนอก
3. สภาพความขัดแย้งอันเกิดจากความคาดหวังภายนอกหลาย ๆ ด้านขัดกัน
4. สภาพความขัดแย้งมีเกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วยงาน เนื่องจากมีข้อมูล ข่าวดสาร ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และผลประโยชน์แตกต่างกัน
5. สภาพความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ หรือระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา เป็นต้น

กิติมา ปรีดีคิลก (2529) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก
 - 1.1 ความคิดเห็นต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์รวมกับความแตกต่างจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา ความแตกต่างนี้เป็นสาเหตุ

ใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

1.2 วิธีการคิดและวิธีแก้ปัญหาแตกต่างกัน

1.3 การรับรู้ที่ต่างกันในบางกรณีเรามองปัญหาอย่างไม่เหมือนกันทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการที่ต่างกัน อวัยวะการรับรู้ที่ต่างกัน ประสบการณ์ที่ต่างกัน

1.4 ค่านิยมแตกต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดี ไม่ดี ควร ไม่ควร อย่างไร แตกต่างกัน

1.5 ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึงความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคล อคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้อาจเกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันก็ได้

1.6 ผลประโยชน์ขัดกัน นับว่าปัญหาใหม่แก้ไขได้ยากยิ่ง ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียว และไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งก็จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ เนื่องจากโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักขององค์การเท่านั้น แต่จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานและของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งก็เกิดการขัดกันขึ้น เรื่องที่ขัดกันมักเป็นเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันกันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ เพราะแต่ละหน่วยงานพยายามหาวิธีการที่จะแย่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่หน่วยงานของตนมากที่สุด เพื่อผลงานของตนเอง

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิควิธีการบริหารงาน บางอย่างจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผลงาน การเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมไม่พอใจ เกิดความขัดแย้งกันขึ้น

2.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงานเป็น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด

2.4- ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

James G. March และ Herbert A. Simon (อ้างใน อรุณ รักธรรม (2517) กล่าวถึงความขัดแย้งใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความขัดแย้งต่อตนเองคือความขัดแย้งในการวินิจฉัยสั่งการของตนเอง ลักษณะที่สองเป็นความขัดแย้งขององค์การ คือความขัดแย้งของกลุ่มหรือของหน่วยงานภายในองค์การ ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การ คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ระหว่างองค์การกับองค์การ

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) กล่าวถึงที่มาของความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ คือ

1. ความแตกต่างในด้านเป้าหมาย ความจริงแล้วในองค์การไม่ว่าจะมีความขัดแย้งในเรื่องเป้าหมายขององค์การ เพราะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้วางแผนให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และผู้บริหารในระดับต่ำลงมาก็เป็นผู้รับมาปฏิบัติ รวมทั้งคำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็คือ ความขัดแย้งยังคงมีอยู่ เนื่องจากเหตุผล 2 ประการคือ

* ผู้บริหารระดับรองแต่ละคนมีเป้าหมายของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าหรือไม่สำเร็จตามโครงการ

* แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การมีเป้าหมาย กำหนดเวลาที่จะให้งานสำเร็จและมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. การแย่งชิงทรัพยากร สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากในองค์การก็คือ การแย่งชิงทรัพยากร (คน เงิน เครื่องมือ) ที่มีอยู่จำกัด ฉะนั้นงานสำคัญงานหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง ก็คือต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม

3. การสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้องและการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่ว่าจะป็นเสมอไปที่คนในองค์การจะได้รับข้อมูลที่เหมือนกันหรือถูกต้อง หน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีข้อมูลที่แตกต่างกัน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ข้อมูลเป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจ ถ้าหน่วยงานหนึ่งไม่ทราบข้อมูลของอีกหน่วยงานหนึ่ง การตัดสินใจของหน่วยงานแรกก็อาจไม่เป็นที่เข้าใจของหน่วยงานแล้วการตัดสินใจโดยขาดข้อมูลและความเข้าใจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ถึงแม้หน่วยงานต่าง ๆ จะได้รับข้อมูลที่เหมือนกัน แต่ก็อาจมีความ

คิดเห็นหรือทัศนคติที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในด้านข้อมูลและความเห็นก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และความเข้าใจผิดระหว่างหน่วยงาน

4. ความไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับมาตรฐานการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นองค์การมีความเกี่ยวข้องกัน เนื่องจากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับสาร โดยที่การทำงานของหน่วยงานหนึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่แต่ละหน่วยงานจะต้องมีมาตรฐานการทำงานที่เทียบเคียงกันได้ หากมาตรฐานแตกต่างกันจะทำให้มีผลกระทบที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด หรือทั้งหมด

5. โครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม โครงสร้างขององค์การอาจจะกลายเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ความแตกต่างในด้านอำนาจระหว่างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาผู้ทำงานสายงานที่ปรึกษาได้รับยกย่องว่าเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์จึงได้รับมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเฉพาะตัวนั้น แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานหลักได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบตามสายงานบังคับบัญชาในองค์การ เมื่อฝ่ายที่ปรึกษาให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายงานหลัก ก็หวังที่จะให้ฝ่ายงานหลักปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่ให้ ถ้าฝ่ายงานหลักไม่ปฏิบัติตาม หรือไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ก็จะเกิดความขัดแย้ง

หน่วยงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันก็ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันก็เช่นเดียวกันก่อให้เกิดปัญหา เพราะบางครั้งงานนั้นอาจไม่มีผู้ปฏิบัติเนื่องจากเข้าใจว่าผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นเป็นผู้รับผิดชอบ

ความขัดแย้งที่แบ่งตามลักษณะของผลลัพธ์ของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่แบ่งตามผลลัพธ์สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

ชนิดที่จะประสานรอยร้าวได้ความขัดแย้งชนิดที่จะสามารถประสานรอยร้าวได้นั้น จะต้องตระหนักถึงปัญหาความขัดแย้ง มีการกำหนดกรณีปัญหาที่แน่นอน หาทางแก้ไขไปตามกรณี จะทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม นำไปสู่ความสามัคคีกับกลุ่มหรือองค์การอื่น ๆ และจะเกิดความตื่นตัวของบุคคลภายในกลุ่มที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้อีก

ชนิดที่จะประสานรอยร้าวไม่ได้ ความขัดแย้งชนิดที่ไม่สามารถประสานรอยร้าวได้นั้น ไม่มีการหาประเด็นและหาหนทางยุติความขัดแย้ง ซึ่งจะนำไปสู่สภาพความเครียดภายในกลุ่ม

ก่อให้เกิดความแตกหักกัน หมคนหนทางที่จะกลับมาร่วมมือกันอีกและจะหันเหความสนใจของกลุ่ม ออกจากวัตถุประสงค์ที่จะต้องทำในองค์การ ซึ่งอาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม

ลักษณะของความขัดแย้งที่มองเห็นได้มากที่สุด คือพฤติกรรมซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกในความพยายามที่จะต่อสู้ความขัดแย้งอย่างได้ผล พฤติกรรมเหล่านี้มีบ่อยที่ผู้บริหารนำมาเป็นวิธีการของการระบุงชี้ และเริ่มต้นตรวจวินิจฉัยสถานการณ์ขัดแย้ง

นับจนถึงกลางทศวรรษของปี ค.ศ. 1960 การวินิจฉัยเรื่องความขัดแย้งทางองค์การ ส่วนใหญ่ที่สุดได้มุ่งพยายามจัดจำพวกพฤติกรรมขัดแย้งตามแกนต่อเนื่องมิติเดียว เช่น จากร่วมมือกันถึงแข่งขันกัน หรือจากร่วมมือกันถึงขัดแย้งกัน การจัดจำพวกแบบง่าย ๆ นี้เป็นลักษณะแบบสามัญสำนึก อย่างไรก็ตามการวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ได้เสนอแนะว่าไม่มีมิติใดมิติหนึ่งแต่เพียงมิติเดียวที่สามารถจัดลำดับทางเลือกเชิงพฤติกรรมซึ่งใช้ได้ผลกับคู่กรณีขัดแย้งทั้งสองฝ่ายได้

เอกชัย กิสุพันธ์ (2530) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือบุคคลกับองค์การก็ตาม สามารถแยกประเภทโดยพิจารณาจากทางและการสื่อสาร (Communication Flow) ได้ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสายงานบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการจูงใจของผู้บริหาร

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารการประสานงานและความร่วมมือ

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานบังคับบัญชา

คนมักจะทักท้วงกันว่า ความขัดแย้งทุกอย่าง เป็นสิ่งที่เลวและควรจะถูกกำจัดออกไปในทางตรงกันข้าม มีสภาพการณ์บางอย่างซึ่งทำให้ปริมาณความขัดแย้งเบาบางลงและจริง ๆ แล้วก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งสามารถนำไปสู่การค้นคว้าความคิดใหม่ ๆ และกลไกใหม่ ๆ ที่เป็นการแก้ปัญหา

ความขัดแย้งในสังคมย่อมมีอยู่เสมอ โดยเฉพาะความขัดแย้งในองค์การระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพราะเหตุว่าทั้งสองฝ่ายมีจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายต่างกัน จากการศึกษาของ March และ Simon (1958) พบว่าความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) หมายถึงความขัดแย้งในการพิจารณาที่จะกระทำของตนเอง
2. ความขัดแย้งขององค์การ (Organizational Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของกลุ่มหรือของบุคคลในองค์การ
3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

นอกจากนี้ นักทฤษฎีองค์การบางท่านยังแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ระดับ (สมปราชญ์ จอมเทศ 2516) ได้แก่

1. ระดับบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความคับข้องใจ (Frustration) บางอย่างอันก่อให้เกิดความก้าวร้าวรุนแรง
2. ระดับกลุ่ม ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน สมาชิกในกลุ่มบางคนไม่ได้มีความรู้สึกหรือความต้องการร่วมกันในค่านิยมเดียวกัน
3. ระดับองค์การ ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์การ
4. ระดับสังคม เป็นเรื่องของความขัดแย้งของชนชั้นที่ต่างกันในสังคมและระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มเชื้อชาติ

สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ นั้น อูซา ชีวาลย์ (2514) กล่าวว่า จะต้องเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีที่มาดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากค่าตอบแทน อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส และบริการอื่น ๆ ที่นายจ้าง หรือองค์กรนั้น ๆ จะพึงให้เป็นค่าตอบแทนแรงงาน ความไม่พอใจจะเกิดขึ้นเมื่อ

1.1 ได้ค่าตอบแทนต่ำ หรือความเหลื่อมล้ำในการได้รับค่าตอบแทน

1.2 มีแรงงานที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน แม้แต่นำใจ

1.3 แรงงานมีสัญญา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงในสถานภาพของตนเอง

อยู่ตลอดเวลา

1.4 แรงงานที่ถูกเกณฑ์ต้องทำเพราะถูกบังคับ

2. ความไม่พอใจเนื่องมาจากผู้ร่วมงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

2.1 ผู้ร่วมงานในระดับสูงกว่า ซึ่งมีความสำคัญที่สุดต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาแล้วก็จะทำให้เกิดความศรัทธาต่องาน มีกำลังขวัญอันมั่นคงและประสิทธิภาพในการทำงานย่อมสูงไปด้วย

ส่วนลักษณะของผู้ร่วมงานในระดับสูงกว่าที่นำความไม่พอใจมาสู่ผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า ได้แก่ ความจุกจิกจู้จี้ ขี้บ่นเกินกว่าเหตุ อึดระเบียบวินัยเป็นที่ตั้ง ไม่มีการลดหย่อนผ่อนโทษ ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการงานนั้นจะต้องคอยระวังตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่มีอิสระแก่ตัวเองถ้าพลาดเมื่อไร มีหวังถูกลงโทษ ขาดขวัญและกำลังใจ ปราศจากความรับผิดชอบ พยายามเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว ชอบการประจบสอพลอ หรือเห็นแก่ได้ ไม่ยุติธรรม หูเบา

2.2 ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นได้เมื่อเพื่อนร่วมงานเป็นคนช่างฟ้อง เรื่องที่ทำผิดเล็กน้อยก็เก็บเอาไปรายงานผู้บังคับบัญชา ทำให้ถูกตำหนิ ถูกสอบสวนผู้ร่วมงานเป็นคนชอบอิจฉาริษยา ชอบเอาเปรียบ

2.3 ผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า คุณลักษณะที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ได้แก่ ความเกียจคร้าน ขาดความรู้ ความสามารถ สะเพร่า ประมาท หรือชอบเล่นเลื้อย ชอบก่อความเดือดร้อน หรือนำความเสื่อมเสียมาสู่

3. ความไม่พอใจอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม

3.1 ด้านส่วนตัว เกี่ยวกับความเป็นอยู่ในครอบครัว ความก้าวหน้าในการทำงาน

3.2 สถานที่ทำงาน ในวงการบริหารทั่ว ๆ ไปแล้วยอมรับกันว่าสภาพแวดล้อมที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน แยกเป็น

3.2.1 สถานที่ เช่น คับแคบ มีคทืบ ร้อนอบอ้าว มีเสียงอึกทึกครึกโครม

ไม่เป็นสัดส่วน เป็นต้น

3.2.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน เช่น ลำโพง โทรทัศน์ ทีวีจอเล็ก มีจำนวนน้อย

ไม่เพียงพอ เป็นต้น

3.2.3 สุวีถีการ เช่น การกักขัง การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย ยานพาหนะ

คุณภาพของอาหาร น้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำห้องส้วม เป็นต้น

Robbins (1983) ได้แบ่งกระบวนการการเกิดความขัดแย้งไว้ 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 สภาวะการณำของความขัดแย้ง (Antecedent condition)

ระยะที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict)

ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงให้เห็น (Behaviour)

ระยะที่ 4 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง (Outcome)

ระยะที่ 1 สภาวะการณำของความขัดแย้ง

สภาวะการณำ เป็นลักษณะหนึ่งซึ่งช่วยเพิ่มหรือเสริมให้เกิดสภาพความขัดแย้ง แนวโน้มที่จะทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน อันจะเป็นทางนำไปสู่ความขัดแย้งได้ สิ่งที่เป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหาที่สำคัญ คือ

การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารหรือการสื่อความหมาย เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นพื้นฐานให้มนุษย์มีความเข้าใจตรงกัน ถ้าการสื่อความหมายไม่ดี ไม่ชัดเจน หรือมีความหมายไปในด้านตรงกันข้ามจะทำให้เกิดแรงกดดัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งและเข้าใจผิด แม้กระทั่ง "เสียง" ที่ใช้ในการสื่อสารก็มีความสำคัญที่จะบ่งบอกถึงการสื่อสารที่ดีหรือไม่ Robbins กล่าวว่าถ้าเราไม่สามารถที่จะสื่อความหมายกับคนอื่นได้ จะทำให้เรามีความเข้าใจและการกระทำที่แตกต่างจากคนอื่นได้ แต่การสื่อสารที่ไม่ดีมิใช่จะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งหมด เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่จะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจต่อสิ่งนั้น ๆ

จากการวิจัยของนักวิชาการหลาย ๆ เรื่อง ได้ยืนยันว่าการสื่อสารและเสียงที่ใช้จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดสภาวะการณำของความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับข่าวสาร

ข้อมูลที่ไม่เพียงพอเกี่ยวกับบุคคลอื่น หรือได้รับมากเกินไป แนวโน้มจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้มาก ในกรณีที่ได้รับมากจะทำให้จุดที่พูดถึงนั้นเด่นมากจนเกินไป เกินความจำเป็น หรือถ้าการสื่อสารน้อยจะทำให้สิ่งที่ต้องการนั้นไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร กระบวนการสื่อสารนั้นจะสื่อสารผ่านจากคนหนึ่งไปสู่คนหนึ่ง ถ้าการสื่อสารไม่ตรงกันจะทำให้เกิดปัญหาได้

โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างก็เป็นปัจจัยในสภาวะการดำเนินงานอีกประการหนึ่ง ความหมายของ"โครงสร้าง" ที่ใช้จะมีความหมายรวมถึงตัวแปรบางอย่างที่จะเป็นปัจจัยร่วม เช่น ขนาด ระดับ (degree) ของการกระทำ ความเฉพาะเจาะจง และความเป็นมาตรฐานของงาน การมอบหมายงานให้กลุ่มสมาชิกรูปแบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และระดับการพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่ม สิ่งดังกล่าวเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ โดยเฉพาะในกลุ่มอายุวัยหนุ่มสาวแนวโน้มการขัดแย้งจะนำไปสู่การลุกลามที่ใหญ่โตมากขึ้น ถ้าการกระทำไม่ได้เกิดจากความยุติธรรมหรือมีมาตรฐานในการปฏิบัติไว้

สภาวะผู้นำที่มีบุคลิกปิดตัวเอง ไม่มีการยืดหยุ่น ควบคุม และคอยติดตามในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกินไป จะทำให้มีแนวโน้มเกิดความขัดแย้งมากขึ้น ในระบบการให้รางวัลก็เช่นเดียวกัน เมื่อใช้ไม่ถูกต้องทางก็อาจนำไปสู่ปัญหา ประการสุดท้ายถ้ากลุ่มจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันภายในกลุ่ม หรือพึ่งกลุ่มอื่นมากเกินไป โอกาสการขัดแย้งก็มีมากขึ้น

ตัวแปรของบุคคล (Personal Variables)

ตัวแปรของบุคคล ซึ่งจะมีความหมายรวมถึงระบบค่านิยมและบุคลิกภาพของแต่ละคน ความรู้สึกนึกคิด ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันได้ บุคลิกภาพของแต่ละคนเป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น นักบริหารผู้มีอำนาจสูงในการบริหารงาน ถ้ามองคนอื่นเป็นคนด้อยคุณค่าแล้วจะสร้างความไม่พึงพอใจ และจะนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งได้โดยง่าย ค่านิยมของคนเป็นพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์ ถ้ามีความแตกต่างในค่านิยมมากอาจทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น

ระยะที่ 2 การรับรู้และบุคลิกของคน

ถ้าความไม่เข้าใจ เริ่มมาตั้งแต่ระยะที่ 1 หรือเกิดความคับข้องใจมาแล้ว และแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งได้ จะนำมาสู่ระยะที่ 2 โดยมีสภาวะการณ้นำมาก่อนแล้ว ก่อนที่ความขัดแย้งจะตามมา ซึ่งอาจจะเป็นคนใดคนหนึ่งเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ความขัดแย้งก็จะดำเนินไปเรื่อย ๆ

ถ้าเราได้ทวนกลับไปถึงคำจำกัดความของความขัดแย้งใหม่ จะเห็นว่าการรับรู้ที่เราได้พูดถึงนั้น เกิดจากบุคคลที่มีส่วนร่วมในเหตุการณ์คนหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งคน ได้ตระหนักถึงสภาวะการณที่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเพราะว่าความขัดแย้งคือการรับรู้ต่อเหตุการณ์นั้น ไม่ได้หมายความว่า นั่นคือบุคลิกของคนเราอาจจะใช้คำอื่น เช่น นาย ก. กับ นาย ข. ไม่ลงรอยกันอย่างแรง แต่ไม่ได้หมายความว่าทำให้นาย ก. เกิดความขัดแย้งและมันก็ไม่一定有ผลกระทบที่จะนำไปสู่ความแตกหักกัน เป็นเพียง ระดับความรู้สึกซึ่งจะเป็นระดับที่อารมณ์ของคนถูกรบกวน จะทำให้สมาชิกที่มีส่วนร่วมเกิดความวิตกกังวล ตึงเครียด คับข้องใจ และกลายเป็นศัตรูกันได้

ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก

ในระยะที่ 3 ของกระบวนการความขัดแย้งนี้เป็นระยะที่สมาชิกเกิดการกระทำที่แสดงออกถึงความคับข้องใจ ในกรณีที่เป้าหมายและความสนใจของตนถูกรบกวน ถูกขัดขวางหรือถูกสกัดกั้นการแสดงออกนั้นจะรุนแรงขึ้น นั่นคือจะแสดงให้คนอื่นรู้ว่าตนเองเกิดความคับข้องใจ เป็นการเปิดเผยให้คนอื่นรู้ว่าตนมีความรู้สึกอย่างไร

การแสดงออกถึงความขัดแย้งนั้น จะมีพฤติกรรมการแสดงออกโดยตรงหรือทางอ้อมและลักษณะ รูปแบบของการได้รับการควบคุมอย่างสูงที่จะรบกวนต่อการแสดงออกโดยตรง ก้าวร้าว รุนแรง หยาดคาย โดยไม่สามารถจะควบคุมได้ ถ้าในระดับต่ำ เช่น นักเรียนไม่ยอมยกมือตอบคำถามของครูในชั้น แต่ถ้าระดับที่รุนแรงคือสไตรค์ ทำสงครามทางประสาธน์ เป็นต้น

ระยะที่ 3 นี้ ควรได้รับการแก้ไขภาวะความขัดแย้งตั้งแต่เริ่มแรก หรือเมื่อเริ่มมีการขัดแย้งแสดงออกมา อาจใช้เทคนิคการลดภาวะคับข้องใจ หลังจากสังเกตพฤติกรรมได้นักบริหารบางคนแนะนำให้ใช้เทคนิคการแก้ปัญหา 5 ประการ คือ

1. การแข่งขัน (Competition)
2. การให้ความร่วมมือกัน (Collabolation)
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

4. การปรองคอง (Accommodation)

5. การประนีประนอม (Sharing)

การแข่งขัน (Competition)

สมาชิกในกลุ่มต่างก็เสาะหาเป้าหมายในการที่จะดำเนินไปสู่ผลสำเร็จของตนเองในหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และ/หรือ ที่ตนเองสนใจอยู่ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงานอื่น ๆ ซึ่งอาจทำให้เกิดสถานการณ์ คือ มีคนหนึ่งชนะ อีกคนหนึ่งก็ต้องแพ้ (win-lose) ในกลุ่มการทำงานที่มีรูปแบบอย่างชัดเจน (Formal) หรือองค์การใดก็ตามเมื่อมีอยู่บ่อยที่พบว่าการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น โดยใช้อำนาจของตนเองเป็นพื้นฐานจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความขัดแย้งต่อผู้อื่น

การให้ความร่วมมือกัน (Collaboration)

เมื่อในกลุ่มเกิดความขัดแย้งขึ้น แต่ละคนต่างก็เสาะหาความพึงพอใจของตนเองหรือผลที่ตนเองจะได้รับมากขึ้น พฤติกรรมของสมาชิกในการทำงานที่จะช่วยกันแก้ปัญหาที่ลดน้อยลงต่างคนต่างก็จะไฝหาความสำเร็จของตนเอง แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มแล้ว แนวการทำงานจะพบในลักษณะการชนะด้วยกัน (win-win) ซึ่งจะเป็นการทำงานโดยการแก้ปัญหาโดยการยอมให้ต่างคนก็เป็นผู้ชนะด้วยกันทั้งคู่

การหลีกเลี่ยง (Avoidance)

สมาชิกอาจจะยอมรับว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้ลดลงได้โดยการหลีกเลี่ยงเสีย ถ้าสิ่งที่เป็นเป้าหมายนั้นตกลงกันไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มอาจจะมีความรู้ในการแยกตัวออกหรืออยู่ให้ห่างไกลจากคนอื่น หรือถ้าไม่สามารถจะถอยหนีได้จะกอดเก็บไว้ โดยเฉพาะสมาชิกนั้นจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า เขาจะรู้ว่าการกอดเก็บไว้จะเป็นประโยชน์ต่อตัวเอง

การปรองคอง (Accommodation)

เมื่อสมาชิกมีความรู้สึกเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลจะพยายามหาวิธีการที่จะทำให้เหตุการณ์บรรเทาเบาลง หรือต้องการหาทางให้คู่ต่อสู้สงบลง เขาอาจจะเป็นผู้ยอมเสียเอง ถ้าคู่ต่อสู้พอใจ

เช่นนั้น ความสัมพันธ์ก็ยังคงดำเนินไปได้ ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการที่เหมาะสมจะนำไปใช้เมื่อสามีและภรรยาที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ควรเลือกสิ่งที่คุณุ่ของเรานั้นมีความสนใจมากกว่าเราซึ่งจะทำให้เหตุการณ์สงบลงได้

การประนีประนอม (Sharing)

เมื่อมีการขัดแย้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การแบ่งปัน การเฉลี่ยกันควรเกิดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นก็คือการประนีประนอมกัน วิธีการนี้ไม่ชัดเจนว่าใครแพ้หรือชนะ จะไม่ทำให้เกิดการแบ่งแยกกัน

ระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcome)

เมื่อมีปัญหาของการขัดแย้งได้รับการแก้ไขแล้ว ความขัดแย้งต่าง ๆ จะลดลงเป็นผลในการพัฒนาการทำงานของกลุ่มมากขึ้น

ผลของความขัดแย้งนั้นมิได้ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะมีทั้งผลดีและผลเสีย

ผลที่ดีก็จะช่วยให้อุณหภูมิการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างมีคุณภาพมากขึ้น กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่ม และ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดความสนใจ และหันมาดูแลเอาใจใส่ในกลุ่มทำงานมากขึ้น หากทางก้ำกั้วจะตั้งเครียดที่เกิดขึ้นกับอารมณ์และความรู้สึกของกลุ่มทำงาน และจัดสิ่งแวดล้อมให้อื้ออานวยต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการประเมินตนเอง ประเมินกลุ่ม และมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การเกิดความขัดแย้งจะสามารถพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ สิ่งใดที่เป็นเรื่องเล็กน้อยพอจะผ่านไปได้ ไม่เกิดความเสียหายต่อองค์การควรจะปล่อยไปได้บ้าง ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นความสำคัญ เฉพาะสิ่งที่เป็นประเด็นหลักขององค์การ ซึ่งสิ่งดังกล่าวผู้บริหารควรพิจารณาตัดสินใจได้ ความขัดแย้งจะเป็นตัวสกัดกั้นความคิดของกลุ่ม ทำให้ไม่มีความคิดริเริ่มเปรียบเสมือนคำสั่งของผู้บริหารที่ต้องการให้เป็นไปตามที่ตนเองต้องการแต่เพียงอย่างเดียว (rubber stamp) การตัดสินใจดังกล่าวจะเป็นจุดอ่อนในข้อตกลงต่าง ๆ เพราะการเสาะหาข้อมูลก่อนการตัดสินใจไม่เพียงพอ ความขัดแย้งเป็นความท้าทายให้เกิดความคิดที่ใหม่ ๆ การส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายและช่วยให้การดำเนินงาน

เป็นไปในแนวทางที่ชัดเจน

แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้บริหารไม่ใส่ใจต่อบรรยากาศที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งที่เริ่มก่อตัวขึ้นแล้ว ยังคงดำเนินไปตามที่ตนเองมีความต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวและความหายนะได้ในที่สุด

การบริหารความขัดแย้งในสถาบันหรือองค์การ

Jacob W. Getzels และ Egon G. Guba เป็นนักบริหารที่ได้วางทฤษฎีการบริหารในรูปแบบสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Ideographic Dimension) เป็นการจักระบบการบริหารในรูปของพฤติกรรมทางสังคม โดยเฉพาะพฤติกรรมในลักษณะ เอกัตบุคคล ระบบสังคมของ Getzels และ Guba ได้จัดเป็นสังคมระบบเปิดซึ่งจะมีการปะทะและถูกอิทธิพลสิ่งแวดล้อมของสังคมที่ถือว่ามนุษย์เป็นผู้ที่จะต้อง มีบทบาทและรวมอยู่กับสังคม ซึ่งในสังคมย่อมมีกฎเกณฑ์ และการคาดหวังของสังคมย่อมแสดงออกมาตามลักษณะที่สังคมนั้นต้องการ ซึ่งจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดการขัดแย้งกันได้ ในสถาบันทางการศึกษา โรงพยาบาล และสำนักงาน ในปัจจุบันยึดหลักการและทฤษฎีการบริหารของ Getzels และ Guba นำมาเป็นหลักในการบริหาร (เจริญผล สุวรรณโชติ 2519)

หลักสำคัญของ Getzels และ Guba ในการบริหารสถาบันทางการศึกษานั้น เขาได้แบ่งการบริหารในสังคมออกเป็น 2 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายสถาบันมิติ ประกอบด้วยตัวสถาบัน บทบาทและหน้าที่ของสถาบันตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกันในแต่ละสถาบัน นอกจากนั้นยังกำหนดบทบาทและสิ่งที่สถาบันได้คาดหวังตามที่ต้องการให้เ็นตามปรัชญาและความมุ่งหมายแต่ละสถาบัน เช่น โรงเรียนมีบทบาทตามลักษณะที่สังคมรับรู้ คือ สอนวิชาการต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือดำเนินงานของโรงเรียน บทบาทในการบริการสังคมได้แก่ การยอมรับให้โรงเรียนมีส่วนช่วยให้บริการทางด้านความรู้ การฝึกฝนในรูปของการศึกษาต่อเนื่องให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนในการยกระดับการครองชีพและการดำรงชีวิตของบุคคลต่าง ๆ ในสังคม Getzels และ Guba ได้พยายามแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่สถาบันการศึกษาคาดหวังไว้ก็คือผลผลิตที่ได้จากการจบหลักสูตรของโรงเรียน สามารถออกไปร่วมตอบสนองกับความต้องการ

ของระบบสังคมต่อไป

2. ฝ่ายบุคลาภิทธิ ประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ๆ และบุคลาภิทธิแต่ละสังคมก็มีลักษณะเฉพาะเป็นของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน และต่างก็มีความคาดหวังในการปฏิบัติงานของตนเองในเชิงบวก ความต้องการตำแหน่งหน้าที่การงานก็แตกต่างกันออกไป

ซึ่งระบบการบริหารในลักษณะนี้ ระบบสังคมมีอิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอันมาก Getzels และ Guba ได้แสดงมิตีของการบริหารโดยเน้นให้เห็นบทบาทของสถาบันกับบทบาทของบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ การบริหารจะล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่นั้นต้องอาศัยบทบาทของสถาบันและบทบาทของบุคลิกลักษณะของแต่ละคนเป็นสำคัญ เมื่อความต้องการที่สถาบันได้กำหนดไว้ไม่ตรงกับความต้องการที่เป็นส่วนตัวของแต่ละบุคคลย่อมเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ Getzels และ Guba ได้ตั้งสมมุติฐานขึ้นว่า ข้อขัดแย้งที่พบอยู่ในองค์การอย่างสม่ำเสมอมีอยู่ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในบทบาทบุคลิกลักษณะ (Role-Personality Conflicts)
2. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)
3. ความขัดแย้งในบุคลิกลักษณะ (Personality Conflicts)

ลักษณะความขัดแย้งทั้ง 3 ลักษณะนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาทางการบริหาร

ความขัดแย้งในบทบาทบุคลิกลักษณะเกิดขึ้นจากความไม่ลงเอยและความคลาดเคลื่อนระหว่างรูปแบบของความคาดหวังซึ่งทางสถาบันมีได้กำหนดบทบาทไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้และปฏิบัติตาม นั้น และเมื่อตนเองได้กำหนดบทบาทของตนเองขึ้นมามีโอกาสที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งกับบทบาทที่ทางบุคลาภิทธิได้กำหนดไว้ในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ การขัดแย้งลักษณะนี้เป็นการขัดแย้งในรูปของบทบาทบุคลิกลักษณะ

ความขัดแย้งในบทบาท จะมีความขัดแย้งปรากฏขึ้นเมื่อบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้นนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วทันทีทันใด ภายในเวลาเดียวกับกำหนดจำนวนของความคาดหวังที่องค์การได้กำหนดให้สมาชิกได้กระทำ ทำให้เกิดความจำเป็นต้องแก้ไขบทบาทบางสิ่งบางอย่างของตนเอง ซึ่งการแก้ไขนั้นไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้ ความขัดแย้งชนิดนี้จะพบได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเก่าไปสู่สังคมใหม่

ความขัดแย้งในลักษณะบุคลิกภาพ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเกิดความต้องการตำแหน่งงาน หรือหน้าที่เฉพาะตัว โดยที่ตนเองมีหน้าที่อย่างหนึ่งอยู่ก่อนแล้ว แต่ต้องการหน้าที่ใหม่ เพราะหน้าที่ เกิดไม่เหมาะสมกับบุคลิกของตนเอง หรือต้องการความก้าวหน้า ทำให้มีข้อขัดแย้งขึ้นระหว่าง ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการมองจะมองกันคนละด้าน ย่อมจะไม่เหมือนกัน ความขัดแย้ง จะเกิดขึ้นและพบได้บ่อยมากในสังคมไทย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอยู่ 2 ประการ คือ มีทั้งผลดีและผลเสีย ผู้บริหารเท่านั้นจะเป็นผู้เลือกทิศทางผลที่เกิดว่าต้องการผลในทางใด ถ้าต้องการให้องค์กรที่รับผิดชอบนั้นเจริญก้าวหน้า ควรนำผลของความขัดแย้งนั้นมาเป็นประโยชน์ ในการดำเนินงาน แต่ถ้าผู้บริหารยังมองไม่เห็นความสำคัญจะทำให้เกิดผลเสียต่อบุคลากรและ หน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เป็นทางที่จะนำไปสู่ทางที่เสื่อมหรือล้มเหลวได้ในที่สุด

วิธีการหรือแนวทางที่บางคนเรียกว่ากลยุทธ์ในการขจัดความขัดแย้งนั้น อาจพิจารณาได้ เป็น 2 แนวทาง คือ การกระตุ้นและการลดความขัดแย้ง ดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง

ในองค์กรที่มีความขัดแย้งต่ำ อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานที่ล่าช้าลงนั้น ผู้บริหาร ควรกระตุ้นให้มีความขัดแย้งสูงขึ้น เช่น Boulding (อ้างใน สมยศ นาวิการ 2522) ได้ทดลอง จัดกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาพบว่า กลุ่มที่มีความขัดแย้งจะวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ดีกว่ากลุ่มที่ไม่มี ความขัดแย้ง

ฉะนั้น ในองค์กรหรือสถานการณ์ที่กลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็น อยู่โดยไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลยนั้น สมาชิกของกลุ่มจะอดทนต่อจุดอ่อนของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งกรณีเช่นนี้ ไม่เกิดผลดีแก่งานขององค์กร ผู้บริหารจึงควรใช้ยุทธวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น หรือ ให้เพิ่มขึ้นโดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงบรรยากาศหรือสถานการณ์ด้วยว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดความ ขัดแย้งในทางบวก มิใช่ทางลบ เพราะการกระตุ้นให้ เกิดความขัดแย้งในทางลบจะเกิดปัญหา ติดตามมาอีก ซึ่งมีเทคนิคการกระตุ้น คือ

1.1 เทคนิคส่งเสริมการแข่งขัน การให้โบนัสหรือการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจ และแบบยกย่องจะก่อให้เกิดการแข่งขันขึ้น ข้อควรระวังในการส่งเสริมการแข่งขัน คือไม่ ส่งเสริมการแข่งขันที่มีอยู่มากแล้วให้มากยิ่งขึ้นจนมากเกินไป อันจะเป็นการหุ้มเหถการต่อสู้

ที่จะเกิดผลเสียและถ้าการแข่งขันมีอยู่มากเกินไปก็ต้องหาทางลดลงเสีย

1.2 เทคนิคเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสม ในกรณีหัวหน้าสายหรือหัวหน้าระดับ หรือหัวหน้าหมวดวิชาบางคน หรือบางกลุ่มเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ก็จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเลือกหัวหน้าใหม่ที่เหมาะสมกว่ามาทำการส่งเสริมให้กลุ่มมีความขัดแย้งในระดับที่อำนวยความสะดวกต่องานขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มที่เฉื่อยชาหรือไม่มีปฏิริยาอะไรเลย นั้นเกิดจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ากลุ่มคนเดิมของพวกเขา ก่อนข้างเผด็จการเกินไป และไม่ยอมให้ผู้ใดมีความเห็นแตกต่างไปจากเขาจนกลุ่มมีความเคยชินต่อการยอมตามโดยที่ทุกกรณีไปจนเกิดเป็นอาการเฉื่อยชาขึ้น

1.3 เทคนิคการจัดโครงสร้างใหม่ วิธีการจัดโครงสร้างใหม่อาจเริ่มด้วยการจัดวิธีการแก้ความขัดแย้งโดยการนำบุคคลภายนอกเข้ามาอยู่ในองค์กร การโยกย้ายพนักงานและแบ่งทีมงานใหม่ การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็นหรือมีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาเสนอ ฯลฯ

2. การลดความขัดแย้ง

ในการพิจารณาผลปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ในองค์การให้น้อยลง องค์กรทิพย์ วสีนนท์ (2526) ใ้ค้วางแนวทางไว้ดังนี้

2.1 การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยพิจารณาจากแนวความคิดต่าง ๆ

2.1.1 แนวความคิดแบบดั้งเดิม ตามแนวความคิดนี้มีสมมุติฐานว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปัญหาด้านบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดปฏิริยาโต้ตอบที่ไม่สมควร นอกจากนั้นความขัดแย้งจะมีผลต่อความเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งจากสมมุติฐานเหล่านี้จึงขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่เป็นทางการ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งทำได้โดยการจัดโครงสร้างการทำงานใหม่ ซึ่งเท่ากับเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ที่ดูเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นเลย

2.1.2 แนวความคิดแบบสมัยใหม่ มีข้อสมมุติฐานจากแบบดั้งเดิมคือเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์และความขัดแย้ง

นั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบางกรณีความขัดแย้งจึงก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การได้ การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวความคิดนี้จะต้องแยกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความขัดแย้งออกจากกัน สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ขัดแย้งกันนั้นชี้แจงถึงผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งมีการจัดรูปองค์การใหม่เพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยลง นอกจากนั้นควรหาประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย จากความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ

2.2 การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยพิจารณาจากระดับของความขัดแย้ง

2.2.1 การแก้ปัญหาความขัดแย้งในบทบาท วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบทบาทของบุคคลนั้น ยังไม่มีรูปแบบการแก้ปัญหาที่แน่นอน เพราะเป็นความขัดแย้งซึ่งเนื่องมาจากบุคลิกภาพของบุคคลนั้น การแก้ปัญหาในระดับนี้อาจทำได้โดย

2.2.1.1 การหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งนั้น ๆ ไม่พยายามสนใจต่อสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งพอจะช่วยให้ความขัดแย้งลดน้อยลงไปได้บ้าง

2.2.1.2 การร่วมกันระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสาร เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน

2.2.1.3 เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคคลในองค์การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การให้ดีขึ้น เช่น มีการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ เป็นต้น

2.2.2 การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล จำเป็นต้องมีการพิจารณาถึงบุคลิกภาพ อารมณ์ที่ทัศนคติของบุคคลที่ขัดแย้งกัน รวมทั้งพิจารณาความสำคัญของปัญหาที่ขัดแย้งกันด้วย เพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่

2.2.2.1 การหลีกเลี่ยง นับว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เป็นวิธีที่คิดว่าไม่มีความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นในองค์การเลย ซึ่งวิธีนี้มักจะเกิดผลในทางลบต่อองค์การ เพราะปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ยังคงอยู่

2.2.2.3 การไกล่เกลี่ย คือพยายามที่จะลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลที่ขัดแย้งกันให้น้อยลง หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ต่อกัน สร้างความเป็นมิตรให้เกิดขึ้น โดยชี้แจงให้ผู้ขัดแย้งกันเห็นว่ามิตรภาพสำคัญกว่าปัญหาที่ขัดแย้งกันอยู่

2.2.2.4 การบังคับ วิธีการนี้เป็นการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเท่านั้น เท่ากับเป็นการสร้างความรู้สึกแพ้หรือชนะให้เกิดขึ้น ฝ่ายที่ถูกบังคับอาจเสียกำลังใจได้ แต่วิธีการนี้ก็จำเป็นสำหรับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งพยายามแสดงอำนาจ และเอาเปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง

2.2.2.5 การเผชิญหน้า การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้เป็นการสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นปัญหาของส่วนรวม ทุกคนจึงควรมีส่วนร่วมในการตรวจสอบวินิจฉัย และประเมินผลความขัดแย้งร่วมกันเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เพราะฉะนั้นการเผชิญหน้าจึงนับว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างกว้างขวาง และลึกซึ้งโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย

2.2.3 การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่ม อาจใช้วิธีการแก้ปัญหาเช่นเดียวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวที่ดีที่สุด คือการแก้ปัญหาโดยวิธีการประนีประนอม และการเผชิญหน้า และอาจแก้ปัญหาได้โดย

2.2.3.1 ผู้บังคับบัญชา เข้ามาดำเนินการแก้ปัญหาด้วยการรับเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกันให้เข้ากันได้

2.2.3.2 การสร้างเป้าหมายร่วมในระดับสูง เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ว่าต่างก็มีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับสูงร่วมกัน จึงต้องมีการประสานงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่วิธีนี้ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้อีกหลังจากที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายแล้ว

2.2.3.3 การสร้างกลุ่มใหม่ขึ้น โดยการแบ่งสมาชิกบางส่วนจากกลุ่มแต่ละกลุ่ม ให้มารวมกันเป็นกลุ่มใหม่ขึ้น กลุ่มใหม่นี้จะปฏิบัติติดต่อสองกลุ่มแรกอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นผลทำให้ความขัดแย้งลดลงได้ เพราะมีการประสานงาน และประสานความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มให้ดีขึ้น วิธีการนี้ใช้ได้ผลดีในกรณีที่เป็นกรปฏิบัติงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกลุ่มมาก และการพิจารณาผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากการประสานงานของแต่ละกลุ่ม โดยไม่ให้ความสำคัญต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะ

2.2.3.4 การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติงานอย่าง เป็นทางการ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มให้น้อยลง เช่น

2.2.3.4.1 ตั้งคณะกรรมการพิจารณาปัญหาที่ขัดแย้งกัน

โดยคณะกรรมการจะมาจากตัวแทนของกลุ่มที่ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.2.3.4.2 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารความ
กันโดยตรงระหว่างกลุ่มที่อยู่ในระดับเดียวกัน และต่างระดับกัน เพื่อลดปัญหาให้น้อยลงก่อนที่
ความขัดแย้งจะเพิ่มขึ้น

2.2.3.4.3 กำหนดระเบียบวิธีการในการร้องทุกข์อุทธรณ์
ที่ให้ความเป็นธรรมต่อทุก ๆ ฝ่าย

ดังได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลงต่างก็มีบทบาทสำคัญต่อกัน
เพราะฉะนั้นในการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมของบุคคล
หรือพฤติกรรมขององค์การ ความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลงต่างก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีผล
กระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมขององค์การ ในเมื่อเป็นที่
ยอมรับกันแล้วว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นในฐานะที่ทุกคนต่างก็เป็น
สมาชิกอยู่ภายในสังคม ถ้าหากไม่สามารถที่จะขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นน้อยลง หรือไม่สามารถแก้ไข
ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ได้แล้ว ก็ควรหันมาใช้ความขัดแย้งดังกล่าวในอันที่จะสร้างประโยชน์
ให้กับองค์การและสังคมตามที่นักพัฒนาทั้งหลายชอบกล่าวกันว่า "ความขัดแย้งย่อมนำไปสู่การพัฒนา"
ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งนานาประเภทย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้
บริหารที่จะต้อง คอยควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้มีลักษณะ เป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีเพื่อเป็น
ผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในที่สุด (เจริญ โคนสีอำนวย 2528)

ตามปกติเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างตัวบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา
เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนฝูง แม้กระทั่งสมาชิกในครอบครัว พัฒนพงศ์ กาญจนโรจน์ (2527) ได้
จำแนกวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งออกได้ 8 วิธี คือ

1. การใช้กำลัง รวมถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหาการขัดแย้ง เป็นวิธีที่นิยม
ใช้กันในระบบการบริหารแบบเผด็จการ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีกำลังหรืออำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง
ผลลัพธ์ของการใช้กำลังหรืออำนาจจะออกมาในรูปของการชนะแพ้ ฝ่ายที่ใช้กำลังหรืออำนาจเป็นผู้
ชนะได้รับสิ่งที่ได้ตั้งใจหรือมุ่งหมายไว้ ส่วนฝ่ายที่แพ้จะผิดหวังต่อสิ่งที่ได้มุ่งหมายไว้จะหมดกำลังใจ
ในการจะคิดสร้างสรรค์ และบางทีจะบั่นทอนสุขภาพจิตอีกด้วย

2. การหลีกเลี่ยง หรือการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการแก้ปัญหาการขัดแย้งอีกวิธีหนึ่ง เมื่อบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง หลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการลาออกหรือดอยห่างไป...

3. การนิ่งเฉย หรือการทำให้เป็นทองไม่รู้ร้อนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาการขัดแย้ง ตามคติที่ว่า "นิ่งเสียกำลังทอง" โดยมีความคาดหวังว่า เหตุการณ์หรือปัญหาจะคลี่คลายออกไปเอง หรืออีกนัยหนึ่ง เวลาจะช่วยแก้ปัญหา

4. การยัดจุ่มุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเมื่อเผชิญกับปัญหาการขัดแย้ง ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน อาจจะใช้วิธีขอให้ระงับเรื่องขัดแย้งเอาไว้ก่อน โดยการยกเอาความสำคัญและจุ่มุ่งหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ ตัวอย่าง เช่น รัฐบาลยกปัญหาการขัดแย้งที่ชายแดนขึ้นมาขอร้องให้สภาผู้แทนราษฎรยุติข้อขัดแย้ง การตีความในมาตรา 34 และ 147 เป็นต้น

5. การประนีประนอมเป็นวิธีการที่ผู้บริหารนิยมใช้ในการแก้ไขปัญหาการขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคู่กรณีกำลังหรืออำนาจทัดเทียมกัน ตัวอย่าง เช่น การประนีประนอมระหว่างฝ่ายบริหารและสหพันธ์แรงงาน โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ผลของการประนีประนอมก็คือ ต่างฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์ แต่จะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์เต็มที่โดยสมบูรณ์นั่นเอง

6. ตุลาการตัดสิน ในบางกรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบจะเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาตัดสินแก้ปัญหา ซึ่งผลการตัดสินอาจออกมาในรูปของถูก ผิด ก็ได้ ความสนใจที่คู่กรณีให้ต่อปัญหาการขัดแย้งจะอยู่ในระดับสูงกว่าการประนีประนอม

7. การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการที่มีลักษณะ คล้ายคลึงกับการใช้ตุลาการตัดสิน โดยการเชิญบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของคู่กรณีเข้ามาไกล่เกลี่ยหาข้อยุติปัญหาการขัดแย้ง

8. การหันหน้าเข้าหากัน ตามหลักการบริหาร การหันหน้าเข้าหากันเพื่อปรึกษาแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้ง เป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดยคู่กรณีจะได้รับความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย วิธีการนี้คู่กรณีจะต้องเข้าใจและยอมรับแนวความคิดที่ว่าไม่มีใครที่ปราศจากหน้าที่จะขัดแย้งกับผู้อื่น ไม่มีใครที่จะถูกเสมอไป หรือผิดเสมอไป และการยอมรับข้อผิดพลาดไม่ใช่สัญลักษณ์ของการอ่อนแอหรือยอมแพ้

อรุณ รักธรรม (2525) เสนอวิธีการแก้ความขัดแย้งได้หลายประการ ดังนี้

1. จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่มีความขัดแย้งของกลุ่มในองค์การเกิดขึ้นเพราะการแย่งทรัพยากร

2. ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรหรือข้อมูลที่ดึงจากกลุ่มหนึ่งไปบอกกลุ่มหนึ่งรับรู้อ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มที่เป็นคู่ปรับ
3. เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น
4. การกลบเกลื่อน โดยพยายามลบล้างหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา
5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงโดยหนีออกจากกลุ่ม เช่น การขอย้ายตนเองออกจากหน่วยงาน
6. การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยหมุนเวียนไปทำงานตามกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยให้มีทัศนะกว้าง และเกิดความเข้าใจระหว่างกลุ่ม
7. การประนีประนอม เป็นการให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม
8. การทำศัตรูร่วม การทำศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรหันหน้าเข้าหากันได้
9. การหาเป้าหมายร่วม ให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย จะทำให้กลุ่มมีมิตรภาพต่อกันและร่วมมือกันได้ดีขึ้น
10. การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดลงไปเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่มักเป็นวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ไม่แท้จริง
11. การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายร่วมกัน ถึงหัวข้อความขัดแย้ง จะทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางแก้ปัญหาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ผลจะมีสองลักษณะ คือ (1) ความเห็นสอดคล้องกัน เท่ากับชนะทั้งสองฝ่าย (2) การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน จะก่อให้เกิดการร่วมมือขึ้นอย่างมาก

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519) เสนอแนะวิธีการลดความขัดแย้งในลูกน้องไว้ดังนี้

1. ต้องให้ข้อมูล ข่าวสาร หรือความรู้เรื่องต่าง ๆ ล่วงหน้าเพื่อเตรียมตัว เตรียมใจ
2. ต้องอธิบายเหตุผลต่าง ๆ ให้ละเอียดเป็นที่เข้าใจ
3. ต้องให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือรู้เห็นในงานนั้นด้วย
4. ต้องลดการข่มขู่ บังคับ หรือแสดงตนเป็นปฏิบัติที่ทำให้เกิดความกระทบกระเทือน

ต่อความมั่นคงปลอดภัยของลูกน้องให้มากที่สุด

นอกจากนี้ยัง เสนอแนะกฎเกณฑ์ที่ช่วยลดความขัดแย้ง และนำไปสู่ความร่วมมือโดยใช้หลัก 3 C'S คือ การแจ้งข่าวสาร (Communication) การปรึกษาหารือกัน (Consultation) การให้ความร่วมมือหรือการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน (Collaboration)

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงบทบาท การเปลี่ยนแปลงลักษณะ การเปลี่ยนแปลงในการมอบหมายการ บังคับบัญชา การเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

พินลพวรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) ได้เสนอแนวทางหรือยุทธวิธีในการแก้ปัญหา 5 แนวคือ

1. การหลีกเลี่ยง (avoidance) ผู้บริหารอาจใช้เทคนิคนี้แก้ปัญหาคือความขัดแย้งได้ แต่ถ้าจะให้ได้ผลจะต้องมีส่วนประกอบ 2 ประการ คือ

- 1.1 ผู้บริหารจะต้องไม่สนใจสาเหตุของปัญหา
- 1.2 ความขัดแย้งหรือข้อยุติไม่ใช่เป็นเรื่องสลักสำคัญมากนักต่อองค์การ

ถ้าปราศจากส่วนประกอบ 2 ประการนี้แล้ว การใช้วิธีการหลีกเลี่ยงก็จะไม่เหมาะสม และจะเป็นอันตรายต่อองค์การด้วย อย่างไรก็ตาม วิธีการในการบริหารความขัดแย้งตามเทคนิคนี้ จะดำเนินการได้โดย

การไม่ให้ความสนใจ ผู้บริหารจะไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาคือความขัดแย้งโดยสิ้นเชิง และจะไม่สนใจที่จะหาสาเหตุด้วย ทั้งที่ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาที่เท่ากับ ปัญหาไม่มีอยู่และจะค่อย ๆ สลายตัวไปในที่สุด ซึ่งในบางกรณีก็อาจเป็นจริง เพราะเมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งที่มีอยู่อาจสลายไปได้ แต่การใช้วิธีการนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหา หาก ปัญหาไม่ได้สลายตัวไปจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายยิ่งขึ้นไปอีก ฉะนั้นผู้บริหารอาจใช้วิธีการอีกชั้น หนึ่ง คือ

การกำหนดขอบเขตการติดต่อระหว่างผู้ขัดแย้ง ถ้าผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยง และต้อง ยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่ แต่ยังคงไม่ต้องการที่จะศึกษาถึงสาเหตุ ก็อาจใช้วิธีการกำหนดขอบเขต การติดต่อให้อยู่ในวงจำกัดหรืออยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ หากจะมีการ ประชุมระหว่าง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งก็เป็นเรื่องที่กำหนดหัวข้อไว้แน่ชัดไม่มีการเบี่ยงเบนไปเรื่องอื่น

วิธีนี้เป็นทำให้ความขัดแย้งอยู่ในวงจำกัดเรื่องเดิมโดยไม่ขยายไปเรื่องใหม่ วิธีการนี้ใกล้เคียงกับการไม่ให้ความสนใจในแง่ที่ว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการพิจารณา จึงทำให้การแก้ปัญหาได้เพียงชั่วคราว ความขัดแย้งอาจแตกแขนงออกไปในรูปแบบใหม่การใช้วิธีการนี้มีข้อเสีย 2 ประการ คือ

1. การพยายามทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งไม่ต้องเผชิญหน้ากัน เป็นการสิ้นเปลืองเวลาของทั้งผู้บริหารและทรัพยากร
2. ความขัดแย้งที่คุกรุ่นอยู่อาจจะขยายไปทั่วองค์กร ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานประจำวัน ฉะนั้น ในกรณีที่ใช้วิธีการที่ไม่ได้ผล อาจจะต้องใช้วิธีการที่ 3 คือ

การแยกกันโดยเด็ดขาด เป็นวิธีการสุดท้ายของเทคนิคการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้ง วิธีนี้เกิดจากแนวความคิดที่ว่าถ้าคนหรือกลุ่มที่ขัดแย้งกันไม่ได้ทำงานร่วมกันหรือไม่ได้พบหน้ากันเลย ความขัดแย้งก็จะไม่มีวิธีการที่อาจเป็นผล ถ้าแต่ละฝ่ายต่างคนต่างทำงานของตนไปโดยไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ถ้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือองค์กรใดต้องขึ้นกับองค์กรอื่น การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นจึงไม่อาจนำเทคนิคนี้มาใช้ได้

วิธีการที่มีข้อเสียเช่นเดียวกับ 2 วิธีแรก คือ สาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการสนใจ ความขัดแย้งยังคงมีอยู่เนื่องจากไม่มีข้อยุติที่แน่นอน และอาจจะแพร่ขยายต่อไปทั่วองค์กร

2. การใช้วิธีการระดมละม่อมในการแก้ปัญหา (Smoothing) วิธีนี้ไม่เหมือนกับวิธีการหลีกเลี่ยง เพราะยอมรับในเบื้องต้นแล้วว่า ความขัดแย้งมีอยู่ วิธีนี้จะเน้นความร่วมมือและความสงบสุขในองค์กร ความขัดแย้งจะค่อย ๆ ถูกกำจัดไปด้วยวิธีการระดมละม่อม ผู้บริหารจะเน้นให้เห็นถึงความสนใจหรือความคิดเห็นที่เหมือนกันของกลุ่มหรือคนที่ขัดแย้ง แทนที่จะเน้นถึงความแตกต่าง

ข้อดีของการใช้วิธีนี้คือ ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำให้เกิดความสงบสุข แต่วิธีนี้มีจุดอ่อนเพราะความสงบสุขหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นเพียงผิวเผินหรือฉาบหน้า โดยซ่อนความขัดแย้งไว้ภายใน ฉะนั้นความขัดแย้งที่ซ่อนตัวอยู่อาจเกิดขึ้นใหม่ซึ่งอาจร้ายแรงกว่าเก่า การใช้วิธีการระดมละม่อมจะเกิดผลเพียงระยะเวลาสั้นในระยะยาวอาจไม่ได้ผล เพราะสาเหตุของความขัดแย้งมิได้รับการพิจารณาหรือแก้ไขที่ถูกต้อง .

3. การเข้าครอบงำหรือใช้อำนาจแทรกแซง (dominance or power intervention) เทคนิคการแก้ปัญหาโดยวิธีการครอบงำ หรือใช้อำนาจตัดสิน เป็นวิธีการที่ค่อนข้างปกติธรรมดาของผู้บริหาร ซึ่งมีข้อคิด 2 ประการ คือ (1) เป็นวิธีการรวดเร็วที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (2) เป็นการแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของอำนาจที่ยังมีอยู่ในองค์การ

การใช้วิธีการนี้มีข้อเสีย 2 ประการ คือ (1) ถึงแม้จะเป็นการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว แต่ก็อาจไม่ได้แก้ที่สาเหตุของปัญหา ฉะนั้นความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้อีกและอาจรุนแรงกว่าเดิม (2) แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่ม หรือทั้ง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งกันอาจมีความไม่พอใจในผู้บริหารที่เข้ามาแทรกแซงในเรื่องที่ถือว่าเป็นปัญหาของพวกเขา ฉะนั้นแม้ผู้บริหารจะแก้ไขความขัดแย้งได้ ความไม่พอใจในผู้บริหารจะยังคงมีอยู่เนื่องจากการตัดสินปัญหาใด ๆ ย่อมมีผู้รู้สึกว่าเป็น "ชนะ" หรือ "แพ้" ผู้ที่มีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายไม่พอใจในการตัดสินของผู้บริหาร ฉะนั้นผู้บริหารเป็นจำนวนมากจะพยายามหลีกเลี่ยงวิธีการใช้อำนาจนี้

4. การร่วมมือกันหรือการเจรจาต่อรอง (compromise or negotiation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ฝ่ายขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่ายมีความพอใจในชัษุติของการแก้ปัญหาไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่ง คือ ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเป็นผู้ "ให้" และผู้ "รับ" ผลที่ออกมาจึงจะทำให้มีความรู้สึกว่าเป็น "ยุติธรรม" ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเต็มใจที่จะให้มีการเจรจาทกลงกันไม่ว่าโดยตรงหรือโดยผ่านบุคคลที่สาม

ข้อเสียของการใช้วิธีการนี้ก็เหมือนกันวิธีการที่แล้ว ๆ มาคือ มิได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา นอกจากนั้นการเจรจาต่อรองจะต้องหาแนวทางหรือชัษุติที่ดีที่สุด ปัญหาคือจะหาแนวทางนั้นได้อย่างไร หากการแก้ปัญหาไม่มีประสิทธิภาพ ผลที่ออกมาย่อมไม่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย อนึ่ง ความยากลำบากในการใช้วิธีร่วมมือกันอาจเกิดขึ้น หากทั้ง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือย่อมไม่ยอมเจรจาต่อรองเพราะเป็นผู้ถือไพ่เหนืออยู่แล้ว

5. การเผชิญหน้ากัน (confrontation or synergetic) วิธีนี้แตกต่างจาก 4 วิธีที่กล่าวมา คือ สาเหตุของปัญหาจะถูกนำมาพิจารณาโดยเน้นความสำคัญและความเข้าใจ

ในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ มากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคลผู้ง่าย ๆ ว่าเป็นความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของงานส่วนรวมคือองค์การมากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนบุคคลฝ่ายหนึ่งจะต้องมีความเข้าใจในงานและหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่งและมีการยินยอมที่จะให้แลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กันในช่วงระยะเวลาจำกัด คล้ายกับเป็นข้อตกลงร่วมกันในการแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการร่วมมือกัน

Thomas Cardon (อ้างใน วิจิตร วรุตบางกูร 2525) ได้เสนอแนะวิธีการแก้และป้องกันความขัดแย้งของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีมารยาทดี มีทัศนคติและการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
2. ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ต้องระลึกเสมอว่าทุกคนมีความคิดดี ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของท่านได้
3. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายให้เต็มที่ วิธีที่ดีที่สุดคือรับฟังอย่างตั้งใจ และถึถ้วน ให้เวลาให้พอ สรุปลให้ตรงจุด
4. แสดงความรู้สึกยอมรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล และยอมรับเมื่อเห็นว่สิ่งนั้นจะไม่ก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายในหน่วยงาน
5. พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงานและทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วย วิธีนี้เจ้าของความคิดจะมีความรู้สึกว่ตนมีความสำคัญ
6. ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกตและสามารถทำนายพฤติกรรมหรือความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ เมื่อเห็นอาการไม่ดีเกิดขึ้นต้องรีบแก้ไข และปรับความเข้าใจทันที

กลวิธีในการบริหารความขัดแย้ง (The Strategy of Conflict Management) Johnson และ Johnson (1982) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลวิธีในการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ

1. ขอบใช้กำลัง (Forcing) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน
2. การหลีกเลี่ยง (Withdrawing) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความ

สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ
หลักเลียงในการที่จะเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง

3. ความราบเรียบ (Smoothing) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกัน
อย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน จะไม่แก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยการทำลายมิตรสัมพันธ์

4. การเผชิญหน้า (Confronting) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเผชิญกับ
ปัญหาคมีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตามการเผชิญกับ
ปัญหาคนี้จะพยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายมากที่สุด

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเน้นทาง
สายกลาง คือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้าง และได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง

เทพพนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ (2529) ได้เสนอรูปแบบเชิงการบริหารใน
การดำเนินงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ซึ่งคล้ายกับของ Rubble, Thomas และ
Clayton

รูปแบบของความขัดแย้ง 9,1 (The 9, 1 Conflict Style) รูปแบบนี้เชื่อว่า
ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงถูกควบคุมโดยการจำกัดหรือขจัดไม่ให้ความ
ขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้หมดไปโดยการให้หลักการผู้บังคับบัญชา-การเชื่อฟัง
และการให้หลักการ-ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิที่จะถามคำถามว่า "ทำไม" วิธีการนี้จะลดความ
เหนียวแน่นของกลุ่มลงในสภาพการณ์ของการทำงาน จะเห็นว่า วิธีการนี้ความสัมพันธ์จะเป็นไป
ในลักษณะชนะ-แพ้ (Win-Lose relationship) ซึ่งผู้ชนะคือผู้บริหาร และผู้แพ้คือเจ้าหน้าที่
หรือลูกน้อง

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1,9 (The 1,9 Conflict Style) รูปแบบนี้เน้น
ความสัมพันธ์ในด้านบวก เน้นการเกิดความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกในกลุ่มและการยอมรับ
ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี และความไม่ลงรอยกัน
วิธีดำเนินการเบื้องต้นก็โดยการให้วิธีการที่ราบรื่น ความสามัคคีปรองดองสามารถทำให้เกิดขึ้น

โดยการให้สมาชิกพูดคุย อภิปราย ถึง เฉพาะสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มเห็นด้วยเท่านั้นแต่ประเด็นที่เป็นปัญหาจะไม่ถูกนำมาพูดถึง ทักษะที่ไม่ดีของสมาชิกจะไม่ถูกระงับหรือทำให้หมดไป แต่ทุกคนที่มีความตั้งใจ ครีดยจะมีโอกาสได้ระบายออก ทุกคนจะเกิดความพอใจ

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1,1 (The 1,1 Conflict Style) ในรูปแบบนี้ ความขัดแย้งจะถูกแก้ไขโดยการหลีกเลี่ยงหนีจากความขัดแย้งนั้น โดยการปิดหู ปิดตาไม่นำพา ต่อปัญหานั้นก็จะทำให้ความขัดแย้งหายไปเอง แต่จะต้องใช้เวลา วิธีการนี้เน้น "การมองไม่เห็นความขัดแย้ง การไม่ได้ยินความขัดแย้ง และการไม่พูดถึงความขัดแย้งนั้น"

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 5,5 (The 5,5 Conflict Style) วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นการเดินทางสายกลาง โดยการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งจะคงตัวโดยการต่อรองและประนีประนอม การประนีประนอมนี้จะทำให้ความขัดแย้งหายไป ถึงแม้บางครั้งจะต้องต่อสู้ แต่ระดับของการประนีประนอมนี้จำกัดวง เฉพาะการประนีประนอมที่สามารถจะทำได้แค่นั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการกระทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด วิธีการนี้จะไม่มีใครชนะหรือแพ้

นอกจากนี้ ความขัดแย้งอาจจะแก้ไขได้โดยให้บุคคลได้พบปะกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง การได้พูดคุยอภิปรายจะช่วยให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น วิธีการประชุมกลุ่มก็จะช่วยในการลดความรุนแรงลง

การแยกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ให้อยู่คนละสถานที่จะเป็นการหลีกเลี่ยง การมีสัมพันธ์โดยตรงกัน หรือการย้ายบุคคลบางคนไปอยู่แผนกอื่นก็จะช่วยแก้ปัญหาได้

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9,9 (The 9,9 Conflict Sytle) รูปแบบของความขัดแย้งชนิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็สามารถแก้ไขได้ ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงเน้นที่การเผชิญหน้าความขัดแย้งนั้น ประเด็นของปัญหาได้ถูกนำมาพิจารณาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินประเด็นเหล่านั้น กลุ่มจะร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาและติดตามผล วิธีการนี้อาจจะต้องใช้เวลานานในช่วงระยะแรก แต่จะ

สามารถประหยัดเวลาได้มาก ถ้ามองในระยะยาว

จากรูปแบบทั้ง 5 ที่แล้วมาจะเห็นว่าแต่ละรูปแบบมีหลักการที่สำคัญเป็นพื้นฐาน คือ รูปแบบ 9.1 การจัดการความขัดแย้ง รูปแบบ 1,9 : การทำให้ราบรื่น รูปแบบ 1,1 : การหลีกเลี่ยง รูปแบบ 5,5 : การประนีประนอม และรูปแบบ 9,9 : การเผชิญหน้าจากการวิจัยพบว่ารูปแบบ 9,9 เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังภาพประกอบ

การเป็นเกี่ยวกับตัวบุคคล

<p>ความไม่ลงรอยกันได้ถูกไกล่เกลี่ยให้ราบรื่นหรือถูกล้มทำให้สภาพการแวดล้อมอยู่ในสภาวะสงบ</p> <p>รูปแบบ 1,9 (การทำให้ราบรื่น)</p>	<p>ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีคุณค่า ปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกนำมาพิจารณาและแก้ปัญหาาร่วมกัน</p> <p>รูปแบบ 9,9 (การเผชิญหน้า)</p>
<p>การประนีประนอม การไกล่เกลี่ยและการปฏิบัติในทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้และไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงจะนำไปสู่ "ความสามารถในการทำงาน" มากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา</p> <p>รูปแบบ 5,5 (การประนีประนอม)</p>	
<p>สถานะความเป็นกลางได้ถูกรักษาให้มีอยู่ การถอยหนีจากสภาพความขัดแย้งจะทำให้ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสภาวะการที่นำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง</p> <p>รูปแบบ 1,1 (การหลีกเลี่ยง)</p>	<p>ความขัดแย้งได้ถูกทำให้หมดไปโดยการใช้วิธีการบังคับ เชื้อเพลิง ใช้วิธีการชนะ-แพ้ ซึ่งตัดสินใจใช้โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงหรือโดยบุคคลที่สาม</p> <p>รูปแบบ 9,1 (การจัดการความขัดแย้ง)</p>

ภาพประกอบ 1. ตารางรูปแบบของความขัดแย้ง (The Conflict Grid)

แหล่งที่มา : Blake R.R. and Jane Strygley Mouton, "The fifth Achievement" The Journal of Applied Behavioral Science. Vol.6 : 4 (1970). p.418.

วิธีแก้ความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas Clayton และ Railh R.Kilmann

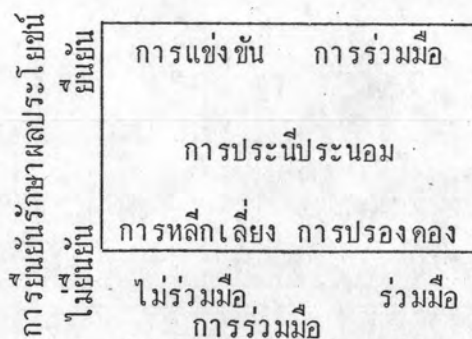
Clayton และ Kilmann (1974) : 11-13 ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อที่จะใช้วัดวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโรมัส-คิลแมนน์ (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติคือ

1. มิติแห่งการยืนยันรักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือหมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิติสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ

1. การแข่งขัน (Competing)
2. การปรองดอง (Accommodating)
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
4. การร่วมมือ (Collaborating)
5. การประนีประนอม (Compromising)



ภาพประกอบ 2 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ

แหล่งที่มา : Kenneth, Thomas "Conflict and Conflict Management" in Vol.11

The Handbook of Industrial and Organization Psychology.1975.

การแข่งขัน (Competing)

การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาผลประโยชน์ไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือการที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลไ้ของตน บนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจใดไม่ว่า ตนเห็นว่าเหมาะสม เพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ยังอาจหมายถึง การยืนยันเพื่อสิทธิของตนเอง การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น

การปรองดอง (Accommodating)

การปรองดอง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน (Competing) เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนี้อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยที่ไม่คิดถึงตัวเองเลย หรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการบงกชเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะบงกช หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

การร่วมมือ (Collaborating)

การร่วมมือหมายถึง การแก้ปัญหาแบบที่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไป เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสม สำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วย การร่วมมือกันของบุคคลสองคนยังอาจแสดงออกมาในรูป การสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกัน แจ้งชัดขึ้นยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีก ที่สุดท้ายแสดงออกมาในรูปของการ เผชิญหน้า และการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก

การประนีประนอม (Compromising)

การประนีประนอมอยู่ระหว่างการยืนยัน รักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้คือ หาวิธีการแก้ปัญหามาซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย ต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหามาซึ่งกันและกัน (Competing) และแบบการประนีประนอม (Accommodation) การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขัน แต่อย่างน้อยก็ยอมให้มากกว่าแบบการประนีประนอม การแก้ปัญหามาซึ่งกันและกันมีลักษณะ เช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหามาซึ่งกันและกัน นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไป เหมือนกับการร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอมนั้นอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้ หรือพูดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากรายงานผลการวิจัยเรื่อง "การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานของเทศบาล" โดยกรมการปกครองร่วมกับสันนิบาตแห่งประเทศไทย ได้ให้สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ดำเนินการวิจัยให้เมื่อปี พ.ศ. 2524 สรุปผลการสำรวจทัศนคติของนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาลต่อการบริหารงานของเทศบาล ซึ่งเป็นการสำรวจในขอบข่ายทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 118 แห่ง ได้ส่งแบบสอบถามไป 236 ชุด มีจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนมา 208 ชุดในจำนวนนี้

เป็นนายกเทศมนตรี 105 คน ปลัดเทศบาล 103 คน ในการสำรวจได้แบ่งหัวข้อการสำรวจ ออกเป็น 3 ด้าน คือทัศนคติต่อองค์การเทศบาล ทัศนคติต่อการบริหารงานภายในเทศบาลและ ทัศนคติต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ในด้านทัศนคติต่อการบริหารภายในเทศบาล ซึ่งได้สอบถาม เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายประจำกับการเมือง มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 61 คน หรือร้อยละ 29.2 ที่ตอบว่าขัดแย้งระหว่างฝ่ายประจำกับการเมือง สาเหตุเนื่องจากแต่ละฝ่าย มีความคิดเห็นไม่ตรงกันและไม่เข้าใจกัน คิดเป็น 24.5 % จากการบริหารไม่เป็นไปตามสายงาน มีการก้าวก่ายงานกัน 17 % ฝ่ายการเมืองยึดความเห็นของตนเป็นหลัก 13.2 % ความขัดแย้ง ของทั้งสองฝ่ายเป็นผลมาจากผลประโยชน์ในการหาเสียงเลือกตั้ง 9.4 % ฝ่ายประจำไม่มีความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ 7.5 % และฝ่ายประจำไม่ให้ความร่วมมือแก่ฝ่ายการเมืองเพราะถือว่าตนมี ความรู้สูงกว่า 7.5 %

จากรายงานการวิจัยของกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. เรื่องปัญหาการจูงใจข้าราชการ ให้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค เมื่อปี พ.ศ. 2528 เพื่อศึกษาข้าราชการพลเรือนจาก 5 กระทรวง หลัก คือ กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงสาธารณสุข ที่มีส่วนราชการในส่วนภูมิภาคในระดับจังหวัดและระดับอำเภอโดยใช้ กลุ่มตัวอย่างจากจังหวัดภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้ ภาคละ 2 จังหวัด จังหวัดละ 3 อำเภอ อำเภอละ 30 ราย โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบ สอบถาม 720 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 586 ฉบับ จากผลของการสำรวจพบว่า ข้าราชการส่วนมากต้องการปฏิบัติงานในภูมิลำเนาเดิม ส่วนผู้ที่ต้องการโอนย้ายมีร้อยละ 53.58 และเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการต้องการโอนย้ายในส่วนภูมิกานั้น พบว่าสูงสุดร้อยละ 46.25 รองลงมา 36.52 ต้องการโอกาสก้าวหน้าในราชการ และต้องการย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม และในจำนวนน้อยพบว่า ร้อยละ 7.85 มีปัญหากับผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 6.14 มีปัญหากับประชาชน และร้อยละ 6.14 มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน ในปัญหาดังกล่าวนี้นี้ยังพบว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในภาคใต้มีปัญหาขัดแย้งกับประชาชนมากกว่าข้าราชการในภาคอื่น ๆ

Pritchard (อ้างใน เจริญ โภกสีอำนวย 2528) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชน สหรัฐอเมริกา โดยใช้เครื่องมือ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้านคือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน

Bradley (1983) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งหญิงและชายในเขตเมืองเดนเวอร์ (Denver) ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

Maria (อ้างใน เจริญ โภคสี่อำนวย 2528) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิง ในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชน ในรัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) จำแนกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส-คิลแมนน์ เพื่อใช้พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะคือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแข่งขัน กับการร่วมมือ น้อยกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาล
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยง สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาล
3. ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยจะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูง คือ เวลาที่ทำงาน

Erickson (1984) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนรัฐบาล กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลที่เป็นเพศหญิง ในรัฐมอนทานา (Montana) สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส-คิลแมนน์ กับแบบการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก ผลการศึกษาพบว่า ความมีอคติเกี่ยวกับเพศไม่ใช่อุปสรรคสำคัญในการบริหาร

ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาความยุ่งยากมากกว่าผู้บริหารชายในเรื่องการสร้างเอกภาพในการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งภายในจิตใจมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บริหารหญิงรับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น

Invernizzi, John A. (1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนคร : การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนคร จำนวน 30 คู่ จากบริเวณภูมิศาสตร์การเมืองเดียวกัน โดยใช้เครื่องมือของ Thomas-Kilmann ที่เรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านการปฏิบัติงาน วิธีแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร ผลการศึกษาพบว่า จากวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของ Thomas-Kilmann พบว่าผู้บริหารเทศบาลใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ความร่วมมือและการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมาได้แก่การปรองดอง และต่ำที่สุดคือแบบการแข่งขัน ส่วน School Superintendents ใช้วิธีการประนีประนอมสูงสุด รองลงมาได้แก่การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงอยู่ในอันดับที่ 3 การปรองดองและการแข่งขันใช้น้อยที่สุด การปรองดองเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบเดียวเท่านั้นที่พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั้นแสดงว่าผู้บริหารเทศบาลใช้การปรองดองมากกว่า School Superintendents และพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและอายุ (ผู้บริหารเทศบาลที่มีอายุมากกว่าจะใช้การปรองดองมากกว่า) ด้านการศึกษา School Superintendents ที่ได้รับปริญญาโท ให้ความร่วมมือมากกว่าผู้ได้รับปริญญาเอก) และทางด้านภูมิศาสตร์ (ผู้บริหารเทศบาลในเขตนอกเมืองให้ความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเขตเมือง) ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อวิธีแก้ไขความขัดแย้งและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษา และเทศบาล เช่น (1) การติดต่อระหว่างกันและกัน (2) ข้าราชการที่คัดเลือกเข้ามา (3) การตกลงอย่างไม่เป็นทางการ (4) ธรรมชาติหรือชนิดของหัวข้อเรื่อง (5) การวางแผนการดำเนินงานของผู้บริหาร

Formisano, Joan M.P. (1987) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของครูใหญ่ที่เป็นผู้หญิง : การศึกษาเชิงคุณภาพ ในการศึกษาเชิงคุณภาพครั้งนี้กลุ่มประชากรได้แก่ครูใหญ่ของ Nassau County, Long Island, New York จำนวน 6 คนทั้งระดับ

ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ที่ได้รับการคัดเลือกมารับการสัมภาษณ์แบบลึกซึ้ง และการสังเกตการณ์ เป็นเวลา 1 สัปดาห์ โดยศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้หญิง และการสำรวจการตอบสนองของผู้หญิง ต่อความขัดแย้งภายในสภาพแวดล้อมที่รวมตัวกันขึ้น ข้อมูลที่รวบรวมเน้นการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองต่อคำถามทางการวิจัยซึ่งเป็นการนำทางการศึกษาครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. ครูใหญ่หญิง เกิดแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งอย่างไร
 - 1.1 เขาเหล่านั้นรู้ได้อย่างไรว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
 - 1.2 เขาให้คำอธิบายและให้คำจำกัดความความขัดแย้งอย่างไร
 - 1.3 เขามีทัศนคติต่อความขัดแย้งอย่างไร
2. ครูใหญ่หญิง ตอบสนอง ต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ทำงานอย่างไร
 - 2.1 ชนิดของความขัดแย้งที่เขาประสบการณืคืออะไร
 - 2.2 เขาใช้แผนการจัดการความขัดแย้งอะไร
 - 2.3 เขามีความขัดแย้งกับใคร

3. การค้นหา วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ครูใหญ่หญิง ใช้สัมพันธ์กับเพศหรือไม่ โดยส่วนรวมทั้งหมดสิ่งที่พบ 3 สิ่งใหญ่ จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ

1. ครูใหญ่หญิง เกิดแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ปรากฏออกมาชัดเจนจากข้อมูล จากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคำจำกัดความและความรู้สึกเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหาร

2. ครูใหญ่หญิง ตอบสนองต่อความขัดแย้ง จากแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นกับเขา เขาใช้แผนการ กระจายหรือลด เช่น ความสามารถในการมีส่วนร่วม ในความรู้สึกหรือความคิดของผู้อื่น การถามคำถาม การใช้การตกลงขบขัน และฟังเพื่อที่จะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้ เมื่อความขัดแย้งเกิดจากครูใหญ่เอง ครูใหญ่กระตุ้นความขัดแย้งโดยผ่านแผนการเพิ่มขึ้นเป็นขั้น ๆ ให้รุนแรงและกว้างขึ้น อย่างไรก็ตามแรงผลักดันเบื้องหลังแผนเหล่านี้ยังคงอยู่เพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเอาไว้ เนื่องจากจุดมุ่งหมายของเขาก็คือการสนับสนุนประสบการณ์ในทางที่ดีของการขจัดความไม่พอใจ และทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

3. โดยทั่วไป ครูใหญ่หญิงมีปริมาณความขัดแย้งกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าและเท่าเทียมกัน เกิดมากกว่าคนที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ซึ่งใน 3 ครั้งเป็นความสัมพันธ์กับเพศด้วย

ความขัดแย้งที่เกิดมากที่สุดคือที่เกิดขึ้นระหว่างบิดา มารดา และครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา

Content, Sare Hays (1986) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (ความเป็นผู้นำ) กลุ่มประชากรได้แก่ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจาก 6 ตำบลรอบเมืองใน California ตอนใต้ จำนวน 144 คน โดยใช้เครื่องมือ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument และแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัว เครื่องมือเป็นเครื่องมือที่ออกแบบมาเพื่อตัดสินพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง แยกแยะวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธี คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดอง เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของครูใหญ่และผู้จัดการในภาคธุรกิจและรัฐ ผลการศึกษาพบว่าครูใหญ่มักจะเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือ และการประนีประนอมมากที่สุด ในขณะที่เลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด สิ่งที่พบชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่ชอบใช้แต่ละวิธีการ 5 ชนิดนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ใน 3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับครูใหญ่ ครู, ครูใหญ่-บิดา มารดา และครูใหญ่-School Superintendent

การเปรียบเทียบกับกลุ่มปกติจากภาคธุรกิจ เอกชนและรัฐบาล พบว่าครูใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงมากกว่า และใช้วิธีการแข่งขันน้อยกว่ากลุ่มปกติอย่างมีนัยสำคัญ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในการใช้วิธีการร่วมมือ การประนีประนอม และการปรองดอง

พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ในการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นเพศ ชุมชน อาชีพ การฝึกอบรมของผู้บริหาร ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (ประสบการณ์) และแผนการในอนาคต มีรายงานว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาเป็นวิธีการหลักสำหรับการแก้ไขความขัดแย้งของครูใหญ่ ความเกี่ยวพันที่ทำได้คือ การเตรียมการศึกษา การเลือกการฝึกอบรมเสมอ ๆ และการฝึกการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหาร ทำข้อเสนอแนะสำหรับนักการศึกษา และผู้กำหนดนโยบายการศึกษาและทิศทางการทำวิจัยในอนาคต.